

Ervaringen uit het verleden bepalen handelingen in het heden

*De rol van eerdere ervaringen in het individuele proces van betekenisgeving in relatie
tot geplande organisatieverandering.*

Past experiences affect today's actions

*The effect of past experiences in the individual sensemaking processes on today's
planned organizational change.*



Student: G.H. Manders

Open Universiteit

Faculteit:

Management, Science & Technology

Opleiding:

Master of Science in Management

Begeleider:

Dr. M. Coenders

Medebeoordelaar/Examinator:

Drs. B. Albronda

9 mei 2016

Inhoud

1	Inleiding.....	1
2	Literatuuronderzoek.....	4
2.1	Organisatieverandering.....	4
2.2	Binnen- en buitenkantperspectieven.....	5
2.3	Gedrag en betekenisgeving.....	6
2.4	Factoren.....	9
2.5	Verhaallijnen	11
2.6	Conceptueel model	12
3	Methodologie	14
3.1	Kwalitatieve onderzoeksmethode	14
3.2	Biografisch perspectief en CSM	15
3.3	Dataverzameling	16
3.4	Verticale data-analyse	19
3.5	Horizontale data-analyse	20
3.6	Contextuele analyse	21
3.7	Betrouwbaarheid en validiteit	21
4	Resultaten	23
4.1	Verticale analyse	23
4.2	Horizontale analyse	24
4.3	Overeenkomsten en verschillen	27
4.4	Samenvattend	31
4.5	Beperkingen in onderzoek	32
5	Conclusie, discussie en aanbevelingen	33
5.1	Conclusie	33
5.2	Evaluatie	34
5.3	Discussie	35
5.4	Aanbevelingen	36
6	Literatuur	39
7	Bijlagen	44

Voorwoord

Toen ik in na mijn HBO in een stabiel werkritme belandde, bedacht ik me dat ik eigenlijk nog niet klaar was met leren. Vooraf had ik me bedacht dat het prima te doen zou moeten zijn om naast het werk nog een studie te gaan volgen. Uiteindelijk is ook gebleken dat dit haalbaar is, hoewel het niet altijd zonder slag of stoot is gegaan. Na een aantal jaren bezig te zijn met deze studie, is het dan eindelijk zover dat ik met deze scriptie de studie Managementwetenschappen aan de Open Universiteit mag afronden. In deze scriptie heb ik de invloed van eerdere ervaringen op de individuele processen van betekenisgeving onderzocht. Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de vliegbasis Eindhoven.

Het Commando Luchtstrijdkrachten van het Ministerie van Defensie heeft mij de mogelijkheid geboden om deze studie te gaan volgen, en om het onderzoek binnen de organisatie te mogen uitvoeren. Ik ben de organisatie, maar ook de meerdere leidinggevenden die ik tussentijds heb gehad, dankbaar voor de steun die ik van hen heb mogen ontvangen. Daarnaast ben ik de collega's van de vliegbasis Eindhoven erg dankbaar voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Zonder hun bereidwilligheid om mee te werken aan de interviews, had dit onderzoek er niet in deze vorm gelegen.

De Open Universiteit ben ik op verschillende manieren een dankwoord schuldig. Allereerst wil ik mijn begeleider, Dr. Marc Coenders, hartelijk bedanken voor zijn ondersteuning en bovenal zijn vertrouwen in mij en in dit onderzoek. Als ik terugkijk naar waar ik mee ben begonnen, en waar ik nu sta, dan verdient mijn begeleider alle lof. Daarnaast wil ik ook de Open Universiteit als organisatie bedanken. In de tijd dat ik met mijn onderzoek ben begonnen hebben er zich enkele wijzigingen voorgedaan. Mede dankzij de welwillendheid van de Open Universiteit ben ik in de gelegenheid gesteld om tijdens mijn uitzending de scriptie te mogen afronden, ondanks de niet toereikende inschrijfduur. Hartelijk dank daarvoor.

Bovenal wil ik mijn liefvallige vrouw bedanken. Karlijn heeft mij op alle mogelijke vlakken ondersteund. Door het stellen van kritische vragen, door me te motiveren als het me ontbrak aan energie, door me te corrigeren op verkeerde spelling en door af en toe wat extra huishoudelijke taken uit te voeren, zodat ik meer tijd had voor mijn opleiding. Ik ben haar dan ook erg dankbaar voor alles wat ze in de laatste paar jaar voor me heeft betekend.

Ik wens u allen veel leesplezier toe.

Bert Manders

Deurne, mei 2016

Samenvatting

Eind 2014 heeft het management van de onderhoudsorganisatie waarin het onderzoek is uitgevoerd, een LEAN project opgestart dat de onderhoudsadministratie qua werklast moest gaan verlagen. Dit LEAN project was een van de vele veranderingen waar de medewerkers binnen de onderhoudsorganisatie mee te maken hebben gekregen in de laatste jaren. Als jonge medewerker binnen de organisatie hoorde ik veel verschillende verhalen van collega's over hoe het vroeger was, en waarom het toen beter of slechter was. Er waren collega's die positief stonden ten opzichte van het aankomende LEAN project, maar ook collega's die weinig vertrouwen hadden in een goede afloop van het project. De vraag is hoe het komt dat veranderingen verschillend worden ervaren door medewerkers. Ieder individu kijkt op zijn eigen manier naar zichzelf, naar de organisatie of naar de wereld om zich heen. Iedereen geeft dus op zijn eigen manier betekenis aan zijn eigen werkelijkheid. Uiteindelijk heeft de interesse voor individuele processen van betekenisgeving geleid tot de volgende hoofdvraag:

Welke eerdere ervaringen zijn van invloed op het individuele proces van betekenisgeving in relatie tot geplande veranderingen binnen een technische werkomgeving bij een overheidsinstelling?

De hoofdvraag is ondersteund door een tweetal deelvragen, namelijk:

Welke emotionele responses zijn er te onderscheiden in het individuele proces van betekenisgeving aangaande geplande veranderingen uit het verleden? En in welke mate zijn deze van invloed op de betekenisgeving met betrekking tot huidige geplande veranderingen?

Welke repeterende mechanismen zijn er in de verhaallijnen waar te nemen aangaande het betekenisgevingsproces over geplande veranderingen in relatie tot de eerdere ervaringen van individuen?

Om op organisatieniveau het menselijke handelen te kunnen begrijpen is het van belang dat de onderliggende micro-processen zoals betekenisgeving worden begrepen (Brown, Colville, & Pye, 2015). Zowel organiseren als betekenisgeving hebben als centraal thema dat mensen orde proberen te scheppen in de hoeveelheid aan externe prikkels om de wereld beter te leren begrijpen (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Organisatieveranderingen en betekenisgeving hebben blijkbaar een nauw verband met elkaar (Tsoukas & Chia, 2002; van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2013).

Betekenisgeving is vervolgens nauw verbonden met het gedrag van mensen, en gedrag hangt weer nauw samen met de ervaringen van mensen. Ervaringen zijn gebeurtenissen waaraan mensen bewust of onbewust betekenis geven. In dit proces worden ook de eigen emoties bediscussieerd en heroverwogen. Dit proces herhaalt zich gedurende de tijd wanneer er zich nieuwe gebeurtenissen voordoen (Giæver & Smollan, 2015). Het actueel menselijk handelen wordt mede bepaald door in het verleden opgedane ervaringen (Geerdink, 2008). Om te onderzoeken wat de invloed van eerdere ervaringen is op het individuele proces van betekenisgeving, is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Om inzicht te krijgen in het huidige handelen en denken van mensen is een biografisch perspectief praktisch toepasbaar. De biografische methode (Geerdink, 2008) heeft als uitgangspunt de levenservaringen van de

geïnterviewde. Met behulp van de biografische methode is er onderscheid gemaakt in een verticale en een horizontale analyse. Met de verticale analyse is het verhaal van het individu onderzocht middels een semigestructureerde interviews. In totaal zijn er met behulp van een topiclijst 20 interviews afgenomen. In de topiclijst zijn een divers aantal veranderingen en verbetertrajecten opgenomen. Met behulp van descriptieve coderingen is er per interview een tijdlijn opgemaakt (Gramling & Carr, 2004). Vervolgens is er aan de hand van de tijdlijn en de descriptieve coderingen per interview een synthesesetext opgemaakt. Met behulp van de individuele tijdlijnen en de synthesesetexten zijn de overeenkomstige factoren samengevoegd tot een enkele tijdlijn, die heeft geleid tot het samenstellen van een generiek verhaal. In de horizontale analyse zijn de descriptieve coderingen uit de verticale analyse geteld. Met het tellen van de descriptieve coderingen is er afstand genomen van het vertelde verhaal van de geïnterviewde. De horizontale analyse vormt een algemeen beeld van alle interviews. Dat algemene beeld uit de horizontale analyse is vervolgens vergeleken met de verticale analyse.

De emotionele responses die in de interviews zijn onderscheiden, hebben betrekking op alle besproken geplande veranderingen die voorkomen in de topiclijst. De emotionele responses zijn bij elke verandering anders van aard, maar uit de horizontale analyse blijkt dat in nagenoeg alle tijdblokken als primaire emotie de ongerustheid heerst. Tezamen met de verticale analyse kan er gesteld worden dat het tijdsblok rondom de reorganisatie en het tijdsblok rondom de implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem geen rol van betekenis heeft gespeeld met betrekking tot de huidige betekenisgeving aangaande geplande veranderingen. Wel is er in deze periode een toename waargenomen van negatieve emoties, die in de periode daarna in veel mindere mate terug te zien is.

In de afgenomen interviews zijn er enkele terugkerende mechanismen vastgesteld. Mensen hebben hoop gehouden op een goede afloop van een verandertraject, ondanks dat ze eerder negatieve ervaringen hebben gehad. Ook bleven mensen sceptisch kijken naar een aanstaande verandering als ze voorheen ook sceptisch waren. Het maakte bij deze mensen niet uit of de tussenliggende ervaringen positief of negatief waren. Ook bij hoopvolle mensen bleek het niet uit te maken welke ervaringen ze in de tussenliggende periode hebben gehad. Een ander terugkerend mechanisme betrof de invloed van tussentijdse informatievoorziening en/of het krijgen van inzicht in een bepaalde problematiek. In het geval van een terughoudend persoon, die tussentijds informatie en/of inzicht heeft gekregen, is waargenomen dat zij naderhand een actieve en positieve houding aannamen. Gedurende de tijd heeft dit patroon zich meermaals herhaald.

De eerdere ervaringen die in dit onderzoek het meest van invloed zijn geweest op het individuele proces van betekenisgeving bevatten ervaringen met:

- gestagneerde veranderinitiatieven door tekorten aan materialen;
- niet afgeronde projecten;
- tussentijdse informatievoorziening en/of het krijgen van inzicht in de problematiek.

De ervaringen die nauwelijks invloed hebben gehad bevatten ervaringen die zijn opgedaan rondom de volgende verandertrajecten:

- de reorganisatie tussen begin 2011 en eind 2013;
- de implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem.

In dit onderzoek zijn 20 interviews afgenomen waarvan er 9 op een positieve manier tegen het LEAN project uit 2009 aankeken. De andere 11 individuen waren terughoudend en sceptisch ten opzichte van het LEAN project. Tijdens de interviews is teruggeblikt in de tijd, en is gevraagd of men zich terug in de tijd wilde verplaatsen. In de meest recente periode is men beduidend positiever; ondanks dat bijvoorbeeld het LEAN project nog niet is afgerond, heeft men wel vertrouwen in verbeteringen. Negatieve emoties en herinneringen lijken standvastiger te zijn in het menselijke geheugen dan positieve emoties en herinneringen. De positieve ervaringen in het verre verleden vervagen. De positieve ervaringen die recent zijn opgedaan zijn nog niet vervaagd. Dit zou kunnen verklaren waarom de meest recente periodes een positiever beeld geven.

De onderzochte verandertrajecten verschilden van insteek. Waar de LEAN projecten zich richtten op procesverbetering, en daarmee werk-gerelateerde veranderingen tot gevolg had, had de reorganisatie voornamelijk effect op persoonlijke belangen. De implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem had effect op zowel persoonlijke belangen als op procesmatige aanpassingen. Dit verklaart mogelijk waarom de reorganisatie en de implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem weinig invloed hebben gehad op de huidige betekenisgevingsprocessen van individuen. Er werd teruggegrepen naar vergelijkbare emotionele schema's. Bij de reorganisatie keek men terug naar eerdere reorganisaties, en daarbij horende ervaringen. Bij het meest recente LEAN project keek men terug naar eerdere ervaringen met LEAN projecten.

In paragraaf 4.2 is beschreven dat 84,8% van de descriptieve coderingen overeenkomt met de emotionele lading uit het initiële fragment. Hiermee is de link gelegd tussen diverse onderzoeken die eerdere ervaringen in hun modellen gebruiken (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005; Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010; Kolar, Ahmad, Chan, & Erickson, 2015; Thurlow & Helms Mills, 2015) en onderzoeken die emoties gebruiken (Howard, 2006; Izard, 2011; Akgün, Keskin, Byrne, & Lynn, 2014; Steigenberger, 2015)

Tijdens het analyseren van een van de interviews is opgevallen dat het tijdsbesef van mensen heel erg kan verschillen van de werkelijkheid, maar dit verschil kan wel bepalend zijn over hoe men een verandertraject ervaart. In dit onderzoek is hier niet nader naar gekeken, maar het onderzoeken van het tijdsbesef en betekenisgeving bij een individu kan wel interessante gegevens opleveren. Verder is er in dit onderzoek alleen gekeken naar het terugblikkende element binnen de CSM benadering. Er is nog niet gekeken naar de rol van deze verhalen in sociale netwerken, en of het uitmaakt wie er in een sociaal netwerk een verhaal verteld. Mogelijk is het niet de sterkte van een verhaal dat bepaald of het verhaal belangrijk is, maar is de belangrijkheid van het verhaal afhankelijk van het individu. Daarnaast is in dit onderzoek naar voren gekomen dat de verhalen die meer invloed hebben dan anderen afhangen van de soort verandering. Binnen dit onderzoek is er vooraf geen rekening gehouden met het 'type' verandering. Voor eventueel vervolgonderzoek is het wellicht een optie om vooraf vast te stellen om wat voor soort verandering het gaat, en dat bijvoorbeeld alleen procesmatige veranderingen worden onderzocht. Een interessante optie voor vervolgonderzoek is ook om te onderzoeken wat het effect is van individuele emotionele schema's op een groepsproces.

1 Inleiding

Aanleiding

Het uiteindelijke doel van elke organisatie is dat zij na een verandering (op wat voor wijze dan ook) beter presteert, efficiënter werkt of meer toegevoegde waarde levert. Dit kan financieel of op het gebied van productkwaliteit zijn. Maar ook het welzijn van de medewerkers of gezondere werkomstandigheden kan een reden zijn tot veranderen.

Een organisatie is beschreven in organogrammen, processen en procedures. De organogrammen bepalen echter niet wie uit welk hokje met wie communiceert. Er bestaan twee 'werelden'. Eén waarin de processen, werkafspraken, overlegstructuren en meetbare indicatoren een voorname rol spelen, en een andere waarin mensen met elkaar communiceren over wat er om hen heen gebeurt. Deze laatste 'wereld' is er een, waar geen prestatie-indicator voor bestaat. Mensen bepalen tenslotte zelf met wie ze communiceren en tot aan welk niveau ze informatie met andere mensen of groepen delen. De veranderinitiatieven worden bedacht, en tenslotte uitgerold over de organisatie. De bedoeling is dat de medewerkers vervolgens gaan uitvoeren wat er bedacht is. Dezelfde medewerkers, inclusief de initiators van het veranderplan, maken ook deel uit van sociale netwerken. Deze netwerken zijn niet identiek aan het organisatieorganogram. De 'wereld' van de processen, meetbare indicatoren en verandertrajecten worden bestempeld als de 'buitenkant' van de organisatie. De 'wereld' van de sociale netwerken worden ook wel de 'binnenkant' van de organisatie genoemd. In deze 'binnenkant' worden gezamenlijke gedachten, gewoonten en meningen gevormd door middel van een continue voortgang van onderlinge communicatie.

Recente ontwikkelingen binnen de vliegbasis Eindhoven op het gebied van onderhoudsregistratie en werkroosters, hebben er toe geleid dat het management van de onderhoudsorganisatie een verandertraject heeft opgestart (eind 2014), met als doel een meer flexibele inzet van personeel door een verlaging van administratieve werklast. Dit onderwerp heeft direct betrekking op mijn dagelijkse werkzaamheden, omdat ik betrokken ben bij dit project. De filosofie waar het management voor heeft gekozen is de LEAN filosofie. De afdeling waar de onderzoeksdata is vergaard, is in 2009 ook met een LEAN project in aanraking gekomen. Op het moment dat het management de administratieve werklast wilde verlagen middels een LEAN project, waren er nog diverse andere veranderingen gaande, waaronder een wijziging van het digitale onderhoudsprogramma. De aanloop naar de daadwerkelijke implementatie van dit nieuwe onderhoudsprogramma is voor de meeste medewerkers sinds begin 2012 echt merkbaar, omdat in deze periode de eerste opleidingen zijn gestart. Deze verandering is voor de onderzochte doelgroep redelijk groot, aangezien de digitale werkwijzen ten aanzien van de onderhoudsadministratie een groot deel van de werkzaamheden betreft. Daarnaast hebben er op breder organisatorisch vlak rigoureuze veranderingen plaatsgevonden die een aantal jaren eerder als bezuinigingsmaatregel waren aangekondigd. Al deze veranderingen hebben mij aan het denken gezet. In de wandelgangen, bij de koffie, tijdens oefeningen en gedurende diverse andere mogelijkheden is er om mij heen over al deze veranderingen gesproken. Dit heeft vervolgens mijn interesse gewekt om nader te gaan onderzoeken wat het effect van deze verandering op de binnenkant van de organisatie is.

Om het onderzoek uit te kunnen voeren is het van belang om duidelijke kaders vast te leggen. In mijn onderzoek zal ik niet inhoudelijk ingaan op organisatie-verandermethodieken, waaronder LEAN, en zal ik me beperken tot de processen van betekenisgeving door individuen. In het bijzonder zal ik kijken naar de invloed van eerdere ervaringen van het individu op de actuele betekenisgeving. De geplande veranderingen en methodieken zijn wel thematisch gebruikt tijdens het verzamelen van data.

Theoretisch en praktische relevantie

Verandertrajecten zijn voornamelijk onderzocht als strategieën en implementatieprocessen om veranderingen te bewerkstelligen. Hiervoor is veelal de buitenkant van het verandertraject belicht. De daadwerkelijke verandering komt tot stand door interactie tussen medewerkers, en hoe zij over veranderingen communiceren (Homan, 2008). De interactie tussen medewerkers lijkt in verandertrajecten minder aandacht te krijgen, maar in de laatste jaren is er meer aandacht gekomen voor deze binnenkant.

Het onderzoek van Thurlow en Helms Mills (2015) geeft aan dat er momenteel nog een gat bestaat tussen het begrijpen van individuele reacties naar, en relaties met verandering en de verbinding naar de bredere kennis op het gebied van organisatieverandering. Ook geven zij aan dat nog niet helder is welke verhalen meer invloed hebben dan andere verhalen en waarom. Daarnaast geven Lockett, Currie, Finn, Martin & Waring (2014) aan dat de persoonlijke geschiedenis van mensen het 'ruwe materiaal' is van betekenisgeving. Eerdere ervaringen uit het verleden staan namelijk niet los van het hier en nu en zijn medebepalend in het tot stand komen van de individuele werkelijkheid (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Lockett et al. (2014) geven aan dat het 'ruwe materiaal' in mindere mate empirisch is onderzocht en dat het nog voorzien moet worden van theoretische onderbouwing. In de praktijk leiden betekenisgevingsprocessen namelijk ook tot onbedoelde uitkomsten. Om beter inzicht te krijgen in het 'ruwe materiaal' zoals Lockett et al. (2014) dit hebben beschreven, zal mogelijk meer inzicht en begrip ontstaan naar deze onbedoelde uitkomsten.

Daarnaast reageren mensen met verschillende emoties op vergelijkbare situaties. De verschillende manieren van reageren worden door diverse ervaringen en sociale normen geautomatiseerd. Deze automatische processen worden door Izard (2011) emotionele schema's genoemd. Indien er nog geen emotioneel schema is ontwikkeld zal er een proces van betekenisgeving op gang komen. De emoties worden gerationaliseerd en er wordt een aannemelijk verhaal gemaakt (Steigenberger, 2015), waardoor er vervolgens een nieuw emotioneel schema ontstaat. Emoties maken deel uit van het proces van betekenisgeving. Deze kunnen grofweg worden ingedeeld in positieve en negatieve emoties (Howard, 2006; Steigenberger, 2015).

Doel van studie en de probleemstelling

Diverse onderzoekers (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005; Lockett, Currie, Finn, Martin, & Waring, 2014; Thurlow & Helms Mills, 2015) geven aan dat eerdere ervaringen een rol spelen in de individuele processen van betekenisgeving. Daarnaast zijn er ook onderzoekers die het emotionele aspect van de processen van betekenisgeving hebben onderzocht (Howard, 2006; Izard, 2011; Steigenberger, 2015). Emotionele schema's spelen een rol in de hedendaagse kijk op de wereld, maar ook eerdere ervaringen spelen hierin een rol. Het doel van mijn onderzoek is om

te verkennen wat de invloed van emoties en eerdere ervaringen zijn op hoe mensen omgaan met veranderingen. Met het verkennen van de rol van emoties en eerdere ervaringen wil ik een bijdrage leveren aan het wetenschappelijk inzicht over de processen van betekenisgeving in relatie tot geplande veranderingen. Er zal in het onderzoek gekeken worden naar de dynamiek van de meningen en opvattingen van medewerkers. Met het onderzoeken van de eerdere ervaringen van het individu in relatie tot geplande verandering hoop ik bij te dragen aan een beter begrip van individuele (re)acties op verandering in de bredere context van geplande organisatieverandering. Dit verbeterde inzicht kan leiden tot een wijziging in veranderaanpak, en zal leiden tot inzicht in de groepsdynamiek door als manager bewuster te letten op de individuele processen van betekenisgeving. Het doel van het onderzoek wil ik navolgende onderstaande onderzoeksvraag, gevolgd door enkele deelvragen, gaan realiseren:

Welke eerdere ervaringen zijn van invloed op het individuele proces van betekenisgeving in relatie tot geplande veranderingen binnen een technische werkomgeving bij een overheidsinstelling?

De deelvragen zijn:

Welke emotionele responses zijn er te onderscheiden in het individuele proces van betekenisgeving aangaande geplande veranderingen uit het verleden? En in welke mate zijn deze van invloed op de betekenisgeving met betrekking tot huidige geplande veranderingen?

Welke repeterende mechanismen zijn er in de verhaallijnen waar te nemen aangaande het betekenisgevingsproces over geplande veranderingen in relatie tot de eerdere ervaringen van individuen?

Onderzoeksopzet en opbouw van de scriptie

In hoofdstuk 2 zal het theoretische kader worden beschreven. Hierin zullen onder andere de begrippen betekenisgeving en emotionele schema's aan bod komen. Vervolgens zal in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethode worden beschreven. Om te onderzoeken wat de invloed van eerdere ervaringen is op het individuele proces van betekenisgeving, is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. De kwantitatieve methode, waarin grofweg de uitkomst van een hypothese-toetsing wordt uitgedrukt in getallen, is minder geschikt in dit onderzoek. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van de biografische methode (Geerdink, 2008). In totaal zijn er 20 semigestructureerde interviews afgenomen en is er met behulp van een topiclijst een reeks van veranderingen besproken. De vergaarde data is omgezet naar tijdlijnen en naar syntheseseteksten, en is eveneens met behulp van descriptieve coderingen geanalyseerd. De resultaten van het onderzoek zijn in hoofdstuk 4 weergegeven, waarna in hoofdstuk 5 de conclusie is beschreven en de resultaten worden bediscussieerd. Daarnaast zijn in hetzelfde hoofdstuk de aanbevelingen beschreven.

2 Literatuuronderzoek

In de onderzoeken naar betekenisgeving wordt veelal uitgegaan van een sociaal constructionistische zienswijze. Deze zienswijze heeft als uitgangspunt dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat, maar alleen maar subjectieve werkelijkheden die tussen mensen ontstaan: de zogenaamde betekenisconstructies. Hoe mensen denken of reageren is in de sociaal constructionistische zienswijze niet in een enkel model te gieten, omdat mensen nu eenmaal hun eigen werkelijkheid maken (betekenis geven) en vervolgens hiernaar handelen (gedrag). Een nieuwe gebeurtenis zorgt er vervolgens voor dat mensen opnieuw betekenis geven aan hun werkelijkheid en dit beïnvloedt vervolgens weer het gedrag van de mensen. Zowel in het gedrag van mensen als in het proces van betekenisgeving is een element te onderscheiden waarin eerdere gebeurtenissen een rol spelen.

In dit hoofdstuk zal eerst in het algemeen ingegaan worden op organisatieveranderingen en geplande veranderingen. Vervolgens zal de stap gemaakt worden naar de sociaal constructionistische zienswijze en zal organisatieverandering in dit kader geplaatst worden. Hierna zal uitgeweid worden over gedrag in het kader van veranderbereidheid, en hoe eerdere ervaringen van invloed zijn op de betekenisgeving (Thurlow & Helms Mills, 2015) en op het gedrag (Ajzen, 1991) en hoe menselijke emoties hierin een rol spelen. Vervolgens zullen er enkele onderzoeken worden aangehaald waarin factoren zijn beschreven in het kader van betekenisgeving en veranderbereidheid. Daarnaast zal er ingegaan worden op hoe deze factoren bij mensen middels verhalen naar buiten komen (Kolar, Ahmad, Chan, & Erickson, 2015).

2.1 Organisatieverandering

Momenteel rijgen de technologische en maatschappelijke veranderingen zich aaneen. De omgeving waarin organisaties zich bevinden is dynamischer dan ooit en zorgt ervoor dat organisaties zich doorlopend moeten aanpassen. Dit maakt dat veranderingen binnen een organisatie eerder regel dan uitzondering zijn en dat veranderingen binnen een organisatie veelal de enige constante factor lijken te zijn (Cozijnsen & Vrakking, 2004). De gedachte achter het gepland kunnen veranderen van organisaties gaat er vanuit dat de organisatie in evenwicht is met zijn omgeving. Elke verandering van de omgeving zorgt voor een disbalans, die door middel van interventies en terugkoppelmechanismen teruggebracht kan worden. Bij het streven naar beheersing en controle van deze balans wordt geprobeerd om de onzekerheid zo klein mogelijk te maken om zodoende de toekomst voorspelbaar te kunnen maken (Boonstra, 2000). Middels een planmatige aanpak is het volgens meerderen mogelijk om een verandering van status A naar status B te realiseren (Kotter, 1995; Weick & Quinn, 1999; Beatty, 2015). Dat de planmatige aanpak niet altijd leidt tot het gewenste resultaat blijkt uit het feit dat ruim zeventig procent van alle veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties vastloopt of niet het beoogde resultaat behaalt (Boonstra, 2000).

Ondanks dat de bottom-up benadering sinds 1980 een sterkte opmars heeft gemaakt, zijn de daaraan gekoppelde theorieën en methoden nog steeds gebaseerd op een planmatige aanpak. De LEAN methodiek houdt zich bijvoorbeeld primair bezig met het minimaliseren van de zogenoemde *waste* of *non-value added activities* in een bedrijfsproces. SixSigma gebruikt de Lean filosofie om de variatie uit processen te optimaliseren (Manville, Greatbanks, Krishnasamy, &

Parker, 2012). Beide methoden zijn te benaderen als de buitenkant van organisatieveranderingen. De buitenkant van organisatieveranderingen bevat de tools die nodig zijn om een verandering in gang te zetten, zonder te kijken naar wat de medewerker daar feitelijk mee doet (Homan, 2008).

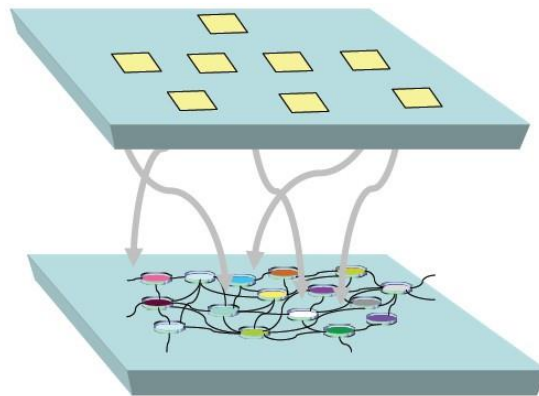
2.2 Binnen- en buitenkantperspectieven

Elk mens is anders, en niet iedereen verandert even snel, in dezelfde richting en op dezelfde manier (Overbeek, 2012). Dit maakt dat onderlinge spanningen en gedragspatronen niet gemakkelijk kunnen worden opgelost middels een zogenaamde 'geplande verandering'. In de klassieke benadering wordt er onvoldoende aandacht besteed aan het menselijke aspect in groepsverband (Vermaak & Kampen, 2014). Om meer inzicht te krijgen in het menselijke aspect zal de binnenkant van de organisatie belicht moeten worden. De prangende vraag is hoe verandermethodieken werkelijk binnenkomen op de werkvloer. Volgens Homan (2008) verandert er namelijk pas echt iets in een organisatie als de zogenaamde betekeniswolken veranderen. Met het begrip 'betekeniswolken' bedoelt Homan *"datgene dat er 'hangt', 'leeft' en 'rondgaat' in de informele circuits en wandelgangen van de organisatie."* (Homan, 2008). Ieder individu kijkt op zijn eigen manier naar zichzelf, de organisatie of de wereld om zich heen. Wanneer er een overeenkomst tussen individuen ontstaat in deze 'mentale representaties' worden er meningen gedeeld (Overbeek, 2012). De overeenkomsten tussen meerdere mentale representaties resulteren in een betekeniswolk en bepalen dus wat er écht gaande is.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld Balogun en Johnson (2005), die de plek beschrijven waar betekenis wordt gegeven aan veranderingen, beschrijft Homan (2006) dat de werkelijke organisatie eigenlijk een platte organisatie is waarin allerlei 'petrischaaltjes' naast en door elkaar heen bestaan. De werkelijke organisatie ziet Homan (2006) als de binnenkant van de organisatie. De buitenkant van de organisatie bestaat uit de formele organisatie- en overlegstructuur. Van Es (2008) beschrijft dit als de bovenstroom en de onderstroom. De bovenstroom bestaat uit alle pogingen om het proces van organiseren rationeel te beheersen en de onderstroom bestaat uit alle menselijke emoties die zich niet rationeel laten beheersen.

De buitenkant van de verandering is al het formele dat er op de mensen afkomt. De binnenkant van de verandering gaat over de wijze waarop de doelgroep van de verandering de interventies interpreteert. De werkelijke organisatie wijkt volgens Homan af van de formele organisatie (zie afbeelding 1). Homan beschrijft de werkelijke organisatie als kleine gemeenschappen (petrischaaltjes), waarop van alles kan groeien. Het kan zijn dat deze kleine gemeenschappen overeenkomen met de formele organisatie, maar het kan ook zo zijn dat de deelnemers in een dergelijk gemeenschap uit diverse hoeken van de organisatie komen, waarbij de managers uit de formele organisatie ook zijn verweven in de werkelijke organisatie. Tussen alle gemeenschappen zijn er stabiele betekeniswolken en levendige betekeniswolken, ook wel 'game' en 'play' wolken. *'Stabiele petrischaaltjes bevinden zich in het game-stadium ... Bij play-petrischaaltjes en generative hot spots bubbelt en bruist het. Daar is, in termen van de chaostheorie, juist sprake van een on the edge-situatie tussen bijna-stabiliteit en totale chaos'* (Homan, 2006). Chaos kan gezien

worden als het beginstadium van betekenisgeving van het individu (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) maar ook als beginstadium van een verandering bij een groep mensen (Homan, 2006).



afbeelding 1. Formele en werkelijke organisatie

2.3 Gedrag en betekenisgeving

Om op organisatieniveau het menselijke handelen te kunnen begrijpen is het van belang dat de onderliggende micro-processen zoals betekenisgeving worden begrepen (Brown, Colville, & Pye, 2015). Zowel organiseren als betekenisgeving hebben als centraal thema dat mensen orde proberen te scheppen in de hoeveelheid aan externe prikkels om de wereld beter te leren begrijpen (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Organisatieveranderingen en betekenisgeving hebben blijkbaar een nauw verband met elkaar (Tsoukas & Chia, 2002; van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2013).

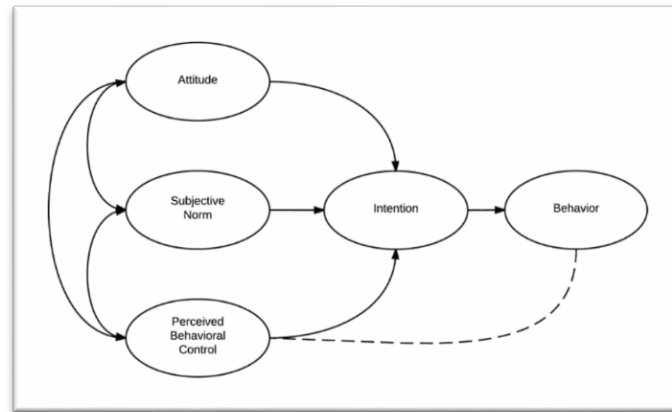
Betekenisgeving is vervolgens nauw verbonden met het gedrag van mensen, en gedrag hangt weer nauw samen met de ervaringen van mensen. Ervaringen van mensen bepalen voor een substantieel deel hoe men de wereld van nu interpreteert en vooruitkijkt naar de toekomst (Thurlow & Helms Mills, 2015). Een logisch gevolg hiervan is dat het gedrag wat men vervolgens laat zien nauw samenhangt met hoe men over iets denkt. De eerdere ervaringen van een individu met organisatieveranderingen, in groeps- of organisatieverband, zijn bepalend hoe veranderingen geïnterpreteerd worden en daarmee het gedrag wat daaruit voortvloeit (Ajzen, 1991; Kuntz & Gomes, 2012). Als de eerste vraag bij betekenisgeving 'Wat is hier gaande?' is, dan is de tweede vraag 'Wat ga ik nu doen?' (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Het gedrag volgt na het antwoord op de vraag wat hier nu gaande is. Om te kunnen begrijpen hoe men betekenis geeft in het heden is het dus van belang om te begrijpen hoe eerdere ervaringen betrokken worden in het hedendaagse individuele proces van betekenisgeving. Vervolgens is het van belang om te begrijpen hoe dit individuele proces van betekenisgeving resulteert in gedrag (Hernes & Irgens, 2012).

Theory of Planned Behaviour

Ruim twee decennia geleden werd er door Ajzen (1991) een model geïntroduceerd (*Theory of Planned Behaviour*-model of TPB-model) om het sociaal menselijk gedrag beter te kunnen voorspellen. Na die tijd is het model meermaals gebruikt of geraadpleegd door diverse wetenschappers en wordt het TPB-model inmiddels in een breed scala aan onderzoeken benoemd (Ajzen, 2011). Met behulp van het TPB-model is er veel onderzoek gedaan naar

mogelijke factoren die toekomstig gedrag kunnen voorspellen. Reeds vertoond gedrag is een factor die van invloed is op toekomstig gedrag.

In het TPB model (zie afbeelding 2) zijn een aantal elementen opgenomen, waaronder het model van de 'Theory of Reasoned Action' (Ajzen & Fishbein, 1975), die zich richten op het gedrag en de intentie van dit gedrag. Ajzen (1991) beschrijft in zijn model een aantal elementen die ten grondslag liggen aan het gedrag.



afbeelding 2. Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991)

Het eerste element (*Attitude*) betreft de houding ten opzichte van het gedrag en refereert naar de beoordeling/waardebepaling van bepaald gedrag. Het tweede element (*Subjective Norm*) refereert naar de sociale druk om wel of niet bepaald gedrag te vertonen. Het derde element (*Perceived Behavioural Control*) bekijkt of het mogelijke gedrag makkelijk of moeilijk is om uit te voeren. Binnen dit derde element is een rol weggelegd voor eerdere ervaringen. Hoe gunstiger de houding en de sociale druk met betrekking tot gedrag, en hoe makkelijker het mogelijke gedrag gaat zijn, des te sterker zal de intentie zijn om het gedrag te overwegen en te verrichten (Ajzen, 1991).

Veranderbereidheid en veranderweerstand

Hoe een individu tegen een verandering aankijkt en wat zijn of haar gedrag is ten aanzien van een verandering wordt ook wel veranderweerstand of veranderbereidheid genoemd. Het is belangrijk om te begrijpen op wat voor manier de veranderbereidheid, de intentie om gedrag te verrichten, van de medewerker tot stand komt. Armenakis en Harris (2009) stellen dat organisatieveranderingen alleen kunnen slagen wanneer deze veranderingen ondersteund en geïmplementeerd wordt door de medewerkers. De laatste decennia is de focus in de wetenschappelijke literatuur verschoven van veranderweerstand naar veranderbereidheid (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). Veranderbereidheid is daarnaast, in tegenstelling tot veranderweerstand, een meer valide uitgangspunt dan veranderweerstand om de houding van medewerkers ten opzichte van organisatieveranderingen te leren begrijpen (Choi & Ruona, 2011).

Betekenisgeving en eerdere ervaringen

Betekenisgeving is een proces waarin we als individu allerlei externe prikkels om ons heen verwerken en verklaren. Doordat mensen steeds onderhevig zijn aan indrukken zullen mensen doorlopend proberen orde aan te brengen in de hoeveelheid aan (tegenstrijdige) prikkels.

Mensen zullen proberen alle gebeurtenissen te voorzien van een label om de wereld te kunnen begrijpen. Het doorlopend proberen orde aan te brengen leidt uiteindelijk tot een rationeel beeld van de individuele werkelijkheid (Patriotta & Brown, 2011).

Weick (1995) beschrijft een aantal eigenschappen die volgens hem bepalend zijn voor het individuele proces van betekenisgeving. Thurlow en Mills (2015, p. 247) beschrijven het proces van betekenisgeving als een *“ongoing process that is influenced by factors that have shaped who we are, past experiences that shape how we understand what we are experiencing, what is happening in our current environment, our interactions with others and the cues that we extract to give plausibility to our interpretations”*. De betekenisgeving heeft volgens Thurlow en Mills als doel om uiteindelijk tot aannemelijke interpretaties te komen van hetgeen we ervaren. In dit proces van betekenisgeving kijkt het individu terug naar het verleden om vervolgens met behulp van eerdere ervaringen de huidige mening te vormen (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005; Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010; Thurlow & Helms Mills, 2015). Een voorbeeld dat Weick et al. (2005) aanhalen over eerdere ervaringen en huidige betekenisgeving gaat over een verpleegster, die pas betekenis kan geven aan diverse symptomen omdat ze een vergelijking kan maken met een situatie op een eerder moment. Hierdoor kan ze een patroon ontdekken en krijgt het ‘huidige’ moment pas zijn betekenis. Weick et al. (2005) vatten dit moment samen als *“how can I know what I’m seeing until I see what it was”* (p. 412). Het kan zijn dat men dus eerdere ervaringen herhaaldelijk raadpleegt en doorlopend opnieuw betekenis geeft aan ‘oude’ gebeurtenissen (Hernes & Irgens, 2012). Bijvoorbeeld: wat ooit gezien kon worden als een mislukking kan later herzien worden, waardoor dezelfde gebeurtenis geen mislukking meer is maar een opstap naar succes (Berends & Antonacopoulou, 2014). Het kan echter ook zijn dat een ooit eerder opgedane negatieve ervaring met veranderingen een volgende ervaring belemmert.

Ervaringen zijn gebeurtenissen waaraan mensen bewust of onbewust betekenis geven. In dit proces worden ook de eigen emoties bediscussieerd en heroverwogen. Dit proces herhaalt zich gedurende de tijd wanneer er zich nieuwe gebeurtenissen voordoen (Giæver & Smollan, 2015). De bewuste en onbewuste betekenisgeving kennen afzonderlijke emoties en gemoedstoestanden. Deze emoties beïnvloeden de manier hoe we situaties ervaren en hoe we de externe prikkels en informatie interpreteren (Steigenberger, 2015). Maitlis et al. (2013) maken in hun onderzoek een onderscheid in de rol van positieve en negatieve emoties en het effect hiervan binnen het proces van betekenisgeving.

Retrospectief proces en identiteitsconstructie

Betekenisgeving is een retrospectief proces waarin een of meerdere gebeurtenissen uit het verleden en rol spelen en waarin individuen hedendaagse gebeurtenissen interpreteren en daaraan betekenis geven. Het proces van betekenisgeving bij het individu wordt door eerdere ervaringen en inzichten gevormd. Dit betekent dat hedendaagse processen van betekenisgeving van invloed zullen zijn op de processen van betekenisgeving in de toekomst. Thurlow en Helms Mills (2015) beschrijven het hedendaags tot stand komen van een individuele betekenis als de constructie van een identiteit. Daarmee zeggen Thurlow en Helms Mills (2015) dat de huidige en toekomstige constructie van identiteiten beïnvloed worden door identiteiten die in het verleden gevormd zijn. Weick (1995) beschrijft dat eerdere ervaringen (*retrospection*) onderdeel zijn van het proces van betekenisgeving.

Identiteitsconstructie beschrijf ik als het individuele proces van betekenisgeving. De constructie van identiteiten vindt plaats in complexe hedendaagse veranderprocessen. In de identiteitsconstructie is er doorlopend sprake van een aantal vragen die Weick et al. (2005) op de volgende manier verwoorden *“who we think we are (identity) as organizational actors shapes what we enact and how we interpret, which affects what outsiders think we are (image) and how they treat us, which stabilizes or destabilizes our identity”* (p. 416). Daarnaast kent elk individu zijn eigen overtuigingen en omschrijft eenieder de gebeurtenissen op zijn of haar eigen manier. Het gebruik van taal en de persoonlijke overtuigingen zijn ook van invloed op de identiteitsconstructie. Dit resulteert vervolgens in het gegeven dat niet iedereen in een organisatie op dezelfde manier een gebeurtenis interpreteert. Er kan dan ook geen enkele zogenaamde correcte betekenis bestaan van een gebeurtenis.

2.4 Factoren

Eerder is beschreven dat gedrag voortvloeit uit een proces van individuele betekenisgeving. Nadat er inzicht is verkregen over de situatie volgt er daadwerkelijk een actie (gedrag). De processen van betekenisgeving en het tot stand komen van bepaald gedrag zijn nauw aan elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar. Bij betekenisgeving wordt er gezocht naar aannemelijkheid, samenhang en orde, wat leidt tot een individuele werkelijkheid. In dit onderzoek worden de factoren aangaande betekenisgeving, de factoren met betrekking tot gedrag, de contextuele factoren en de emotionele factoren nader bekeken.

Factoren bij betekenisgeving

Door Helms Mills, Thurlow & Mills (2010) is een analysekader ontwikkeld, namelijk *“Critical Sense Making”* (hierna: CSM). Middels de CSM benadering wordt geprobeerd om diverse variabelen te combineren om vervolgens te kunnen analyseren hoe individuen betekenis geven aan hun omgeving op een dagelijkse basis. De diverse variabelen bestaan uit sociaalpsychologische aspecten, dominante ideeën in de praktijk, organisatorische afspraken en de gevormde context waarin organisaties bestaan. Een onderdeel van het sociaalpsychologische aspect is het terugblikkende element waarin de ervaringen vanuit het verleden meegenomen worden in de analyse (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010; Hilde & Mills, 2015). De eerdere ervaringen van een individu hangen samen met de huidige situatie en de toekomstverwachtingen staan aan de basis van het gedrag, houding, zienswijze en overtuigingen van een individu (Shah, 2009). Door te kijken naar de gevormde context waarin de organisatie staat, de afspraken die in een organisatie gelden en naar de dominante ‘feiten’ en ideeën, is het mogelijk om beter te begrijpen hoe de huidige kijk van mensen op geplande veranderingen tot stand is gekomen (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010).

De context waarover in de CSM benadering wordt gesproken, wordt ook benoemd in enkele andere onderzoeken, waaronder de arbeidsfactoren (Ajzen & Fishbein, 2005; Shah, 2009), emotionele factoren (Akgün, Keskin, Byrne, & Lynn, 2014) en kansen/mogelijkheden (van Woerkum, Aarts, & van Herzele, 2011). Van Woerkum et al. (2011) benoemen een drietal factoren die nauw samenhangen in relatie tot daadwerkelijke veranderingen. Er kunnen veranderingen ontstaan doordat er zich kansen voordoen, door daadwerkelijk doorlopend actie te ondernemen en door sociale interactie. De eerste factor hangt samen met de context uit de CSM benadering. Het doorlopend actie ondernemen is volgens van Woerkum et al. (2011) de oorzaak van

veranderingen. Het doorlopend actie ondernemen zorgt er ook voor dat er doorlopend opnieuw betekenis wordt gegeven aan de situatie. Dit proces van betekenisgeving wordt mede beïnvloed door sociale interactie. Het doorlopend opnieuw betekenis geven en de sociale interactie komt ook terug in de zienswijze van Weick (1995).

In de literatuur aangaande het proces van betekenisgeving komen factoren als eerdere ervaringen, context en sociale interactie het meest frequent voor. Het doorlopend opnieuw betekenis geven door opeenvolgende handelingen is een onderdeel van het proces van betekenisgeving maar komt voort uit gedrag en eerder vertoond gedrag.

Factoren bij gedrag

In het TPB model wordt er gesproken over de elementen *attitude*, *subjective norm* en *perceived behavioural control*. Initieel werd aangenomen dat eerder vertoond gedrag mogelijk onderdeel zou zijn van het TPB-model (Ajzen, 1991). Later (Ajzen, 2011) blijkt dat dat eerder vertoond gedrag inderdaad rechtstreeks effect heeft op de gedragsintenties, en speelt er dus nog een extra element, eerder vertoond gedrag, een rol naast de elementen in het TPB-model. Juist omdat eerder vertoond gedrag rechtstreeks van invloed is op de gedragsintenties lijkt deze factor van grotere invloed te zijn dan initieel gedacht bij het ontwikkelen van het model. Doordat het individuele proces van betekenisgeving doorlopend wordt beïnvloed door opeenvolgende handelingen, hangt eerder vertoond gedrag nauw samen met eerdere ervaringen. De eerdere ervaringen beïnvloeden twee factoren, namelijk *perceived behavioural control* en eerder vertoond gedrag.

Zowel in de literatuur over betekenisgeving als in de literatuur over gedrag wordt de invloed van eerdere ervaringen erkend. In de literatuur over betekenisgeving wordt gezegd dat eerdere ervaringen onderdeel zijn van het sociaalpsychologische aspect. En vanuit de literatuur over gedrag valt af te leiden dat eerdere ervaringen van invloed zijn op de aspecten *perceived behavioural control* en eerder vertoond gedrag.

Factoren bij context

Ook speelt de context waarin een verandering plaatsvindt een belangrijke rol. Denk hierbij aan werkplekfactoren (Shah, 2009), de noodzaak of financiële randvoorwaarden (Herscovitch & Meyer, 2002). De noodzaak kan ook worden opgevat als de relevantie van het veranderplan (Armenakis & Harris, 2009). De overtuiging van zowel de leiding als de medewerker (Armenakis & Harris, 2009) dat het veranderplan kan slagen speelt hierin een rol. In tabel 1 zijn de bovengenoemde factoren, die een rol spelen in de context, opgenomen.

Werkplek factoren:	Actief/Passief werk; Beslissingsbevoegdheid; Communicatie; Eisen met betrekking tot werk; Relevantie; Flexibiliteit beleid en procedures; Kennis en vaardigheden; Logistieke ondersteuning; Management en leiderschap; Relaties; Organisatorische betrokkenheid; Cultuur; Gevoelde organisatorische ondersteuning; Sociale structuur; Sociale ondersteuning; Persoonlijke verhoudingen.
Noodzaak:	Financiële component; Relevantie van het veranderplan; Overtuiging van het slagen van het veranderplan.

tabel 1. Context factoren

Emotionele factoren

Mensen kunnen op verschillende manieren reageren op eenzelfde emotie. Zo is het mogelijk om te vluchten wanneer je bang bent of om angst juist te onderdrukken wanneer je bijvoorbeeld naar de tandarts moet. De verschillende manieren van reageren worden door diverse ervaringen en sociale normen geautomatiseerd. Deze automatische processen worden door Izard (2011) emotionele schema's genoemd. Indien er nog geen emotioneel schema is ontwikkeld zal er een proces van betekenisgeving op gang komen. De emoties worden gerationaliseerd en er wordt een aannemelijk verhaal gemaakt (Steigenberger, 2015), waardoor er vervolgens een nieuw emotioneel schema ontstaat.

Emoties maken deel uit van het proces van betekenisgeving. Deze kunnen grofweg worden ingedeeld in positieve en negatieve emoties, en kunnen verder worden opgesplitst in hoop, dromen, mogelijkheden, sterktes en optimisme, en in ongerustheid, angsten, boosheid, problemen, tekortkomingen en pessimisme (Howard, 2006; Steigenberger, 2015). Steigenberger (2015) beschrijft dat de positieve emotie binnen organisatieverandering de emotie 'hoop' is, en de negatieve emoties ongerustheid, angst en boosheid zijn. Deze emoties kennen allemaal hun eigen kenmerken. Boosheid gaat normaliter gepaard met het gevoel dat het binnen iemands bereik ligt om de situatie te veranderen, en gaat vaak gepaard met agressie en met het nemen van veel risico's. De reactie die angst veelal activeert is vlucht- of verstopgedrag en gaat gepaard met het gevoel van controleverlies, onzekerheid en risicomijdend gedrag waarbij het lijkt dat men onbereikbaar is. Ongerstheid kent ook het gevoel van controleverlies en leidt ook tot risicomijdend gedrag, maar leidt wel tot de wens om gestuurd te worden, een wens die voortkomt uit verminderd zelfvertrouwen. Hoop kenmerkt zich doordat men een gunstige toekomst voor zich ziet. Men vertoont proactief gedrag, dat gepaard gaat met het gevoel dat de wenselijke toekomstige toestand daadwerkelijk binnen handbereik ligt en dat men hier daadwerkelijk invloed op denkt uit te oefenen (Steigenberger, 2015).

2.5 Verhaallijnen

Betekenisgeving en het vertellen van verhalen gaan hand in hand, maar zijn niet hetzelfde. Het vertellen van verhalen is onderdeel van het betekenisproces, en andersom zet het betekenisgevingproces aan tot het vertellen van verhalen (Colville, Brown, & Pye, 2012). Bruner (in Colville, Brown, & Pye, 2012) schrijft dat ervaringen in een vertellende variant worden opgeslagen in het geheugen. Dit betekent dat het vertellen van verhalen een typische vorm is waarin ervaringen worden uitgedrukt. Wanneer mensen denken in verhalen is het mogelijk om verschillende aspecten mee te nemen in het verhaal, waaronder de dimensie tijd (verleden, heden, toekomst) (Patterson, Markey, & Somers, 2012). De gebeurtenissen worden opgeslagen in een chronologische volgorde, met een duidelijke en waarneembare betekenis die het individu aan een belangrijke gebeurtenis heeft gegeven (Kolar, Ahmad, Chan, & Erickson, 2015; Patterson, Markey, & Somers, 2012).

De verhalen over organisatieverandering kennen altijd een formele en een informele variant. Het formele verhaal gaat over de geplande verandering en over bijvoorbeeld de voortgang in deze verandering. Het informele verhaal kent een subjectieve werkelijkheid waarin meningen en overtuigingen een plaats kennen. Door het informele verhaal in een geplande verandering te onderzoeken is het mogelijk om inzicht te krijgen van de individuele ervaringen in de eigen wereld

(Smith, 2012). Het informele verhaal is onregelmatig en reactief van aard en is niet logisch te koppelen aan een enkel verandertraject (Löwstedt & Räisänen, 2012).

2.6 Conceptueel model

Het actueel menselijk handelen wordt mede bepaald door in het verleden opgedane ervaringen en daarnaast de toekomstige verwachtingen (Geerdink, 2008). De hoofdvraag van dit onderzoek richt zich op de eerdere ervaringen ten opzichte van het individueel proces van betekenisgeving ten aanzien van veranderingen. In de literatuur komen een aantal onderwerpen voor die elkaar in dit onderzoek overlappen en aanvullen. Aangezien gedrag voortvloeit uit een proces van betekenisgeving, en dit elkaar wederzijds beïnvloed, zijn de relevante factoren die in de literatuur over gedrag zijn beschreven van belang om het individuele proces van betekenisgeving te onderzoeken.

De diverse factoren die in bovenstaande paragrafen zijn beschreven zijn van invloed op het individueel proces van betekenisgeving. In dit onderzoek is de focus gelegd op de eerdere ervaringen van individuen en de bepalende emotionele factoren die daarin een rol spelen. In het onderzoek van Steigenberger (2015) wordt het onderscheid in positieve en negatieve ervaringen verder uitgewerkt naar *“first order”* emoties. In de CSM benadering (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010) wordt onder andere het terugblikkende aspect meegenomen. Dit terugblikkende aspect kent een vertellende variant op een gebeurtenis. In dit aspect worden de emoties wel benoemd, maar wordt er geen onderscheid gemaakt in de *“first order”* emoties. De vraag is of *“first order”* emoties een aanvullende betekenis geven aan de inzichten ten aanzien van het terugblikkende aspect.



afbeelding 3. Conceptueel model

In het descriptieve conceptuele model (zie afbeelding 3) is de afhankelijke variabele het individueel proces van betekenisgeving. Dit proces wordt onder andere beïnvloed door eerdere ervaringen van het individu. Daarnaast zal het individuele proces van betekenisgeving van invloed zijn op de eerdere ervaringen, doordat zich nieuwe gebeurtenissen hebben voorgedaan, die vervolgens zorgen voor een andere huidige beleving van een eerdere gebeurtenis. De onafhankelijke variabele is de geplande verandering. Waar in de tijd zich deze geplande verandering heeft voorgedaan kan relevant zijn, omdat ervaringen elkaar kunnen versterken of juist verzwakken. Uiteindelijk gaat het erom hoe geplande veranderingen door een individu

worden ervaren. Eerdere geplande veranderingen zijn in een eerder stadium beleefd, huidige geplande veranderingen worden op dit moment ervaren. Dit zorgt ervoor dat deze onafhankelijke variabele zowel direct als indirect het individuele proces van betekenisgeving beïnvloed. De mediërende variabele, de eerdere ervaringen met veranderprocessen, is descriptief van aard en niet direct verklarend. Er zijn namelijk meerdere elementen die van invloed zijn op de afhankelijke variabele en niet alleen de eerdere ervaringen.

In dit onderzoek zal er gezocht worden naar diverse factoren binnen de mediërende variabele, die in verschillende mate invloed uitoefenen op de afhankelijke variabele. Onderdeel van zowel de afhankelijke als de mediërende variabele zijn de emotionele responses. Als er al een emotioneel schema (Izard, 2011) bestaat, dan valt dit schema onder de mediërende variabele, en als er nog een emotioneel schema ontwikkeld moet worden (Steigenberger, 2015), dan valt deze onder de afhankelijke variabele. In dit onderzoek zal getracht worden om de emotionele responses, met betrekking tot eerdere ervaringen, verder te onderzoeken en het terugblikkende aspect uit de CSM benadering aan te vullen met de bevindingen. Dit houdt echter in dat andere elementen, die niet gerelateerd zijn aan eerdere ervaringen, buiten het kader van dit onderzoek vallen.

De hoofdvraag van dit onderzoek wordt beperkt tot aan de stippellijn. Er wordt niet inhoudelijk ingegaan op het veranderproces. De deelvragen worden beperkt tot de invloed van diverse factoren van de mediërende variabele op de afhankelijke variabele en op de repeterende mechanismen in de verhalen die men over zijn kijk op geplande veranderingen vertelt. In het onderzoek zal niet ingegaan worden op psychologische processen in het betekenisgevingsproces. Alleen waargenomen factoren en de daarbij vertelde verhalen zullen worden onderzocht.

3 Methodologie

Om te onderzoeken wat de invloed van eerdere ervaringen is op het individuele proces van betekenisgeving, is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van de biografische methode (Geerdink, 2008), die zal worden aangevuld met kennis vanuit de CSM benadering (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010).

3.1 Kwalitatieve onderzoeksmethode

In dit onderzoek is gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode. Binnen de kwalitatieve onderzoeksmethode kan er een splitsing gemaakt worden: in de ene variant gaat de aandacht naar taal en communicatieprocessen, ook wel discursief onderzoek genoemd, en in de andere variant gaat de aandacht uit naar het begrijpen van betekenissen die mensen toekennen aan dagelijkse gebeurtenissen, ook wel interpretatieve benadering genoemd. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de interpretatieve benadering, die als volgt kan worden gedefinieerd: *‘Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn strategieën voor de systematische verzameling, organisatie, en interpretatie van tekstueel materiaal dat is verkregen door gesprekken of observaties met het doel concepten te ontwikkelen die ons helpen om sociale verschijnselen in hun natuurlijke context te begrijpen met de nadruk op betekenissen, ervaringen, en gezichtspunten van alle betrokkenen.’* (Boeije, 2014, p. 22). Middels een interpretatieve onderzoeksmethode is het mogelijk om de individuele processen van betekenisgeving te leren begrijpen.

In dit onderzoek wordt een casestudy gedaan naar een representatieve groep die reflecteert op een vooraf vastgestelde periode. In deze periode hebben er zich enkele gebeurtenissen voorgedaan. Een casestudy onderzoekt een tijdelijke gebeurtenis in de eigenlijke context waarin de grenzen tussen de gebeurtenis en de context niet geheel duidelijk zijn (Yin, 2014). We spreken in dit onderzoek dan ook over een meervoudige casestudy (Baarda, Goede, de, & Teunissen, 2009). Het is in dit onderzoek niet de bedoeling om een enkele werkelijkheid te beschrijven, omdat de werkelijkheid subjectief is. Elk individu beleeft zijn eigen werkelijkheid en is continu bezig in zijn eigen betekenisgevingsproces (Thurlow & Helms Mills, 2015). In het kwalitatieve onderzoek interpreteert de onderzoeker de werkelijkheid van iemand anders. Deze werkelijkheid is een aannemelijke interpretatie van de alledaagse gebeurtenissen. Feitelijk wordt er in een kwalitatief interpretatieve benadering een interpretatie gedaan van iemand anders zijn interpretaties. Dit heeft uiteraard effect op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Binnen het kwalitatieve onderzoek zijn er verschillende methoden mogelijk. Naast het afnemen van interviews zijn ook observaties of focusgroepen mogelijk. Focusgroepen zijn interviews met meerdere personen tegelijk. Deze methode wordt gebruikt om achter groepsgedachten te komen. Observaties worden met name gebruikt om inzicht te krijgen in groepen of gemeenschappen. Interviews worden gebruikt om achter interpretaties van mensen te komen en om inzicht te krijgen in de processen van betekenisgeving (Boeije, 2014). Omdat het in dit onderzoek gaat over de processen van individuele betekenisgeving, en niet over het verkrijgen van inzichten in groepen of gemeenschappen, heb ik gekozen om als methode binnen het kwalitatieve onderzoek te kiezen voor individuele interviews. De afgenomen interviews gaan voornamelijk over de levenservaring van individuen in relatie tot organisatieveranderingen. In deze interviews komen meningen, zienswijzen en emoties aan bod, die een rol spelen of hebben

gespeeld in hun kijk op een verandering. Uiteindelijk zal er gezocht gaan worden naar repeterende mechanismen en overeenkomsten tussen individuele verhalen. De biografische methode (Geerdink, 2008) is zeer geschikt voor dit onderzoek. De nadruk in dit onderzoek ligt in de eerdere ervaringen van individuen, en niet op hoe er daadwerkelijk op dit moment over een verandering gedacht wordt. Methoden zoals ChangeMirror (Homan, 2011) vallen in deze af, omdat er een zogenaamde 'foto' gemaakt wordt van de huidige denkwijzen binnen een groep mensen. Om daadwerkelijk achter het levenservaringen van een persoon te komen is de enige optie om een individueel interview te hanteren als onderzoeksmethode.

Om overeenkomsten of repeterende mechanismen te ontdekken is het van belang dat de interviews volgens een zelfde richtlijn worden afgenomen. Middels een topiclijst (zie bijlage 1) is binnen dit onderzoek getracht om de interviews volgens een chronologische structuur te laten verlopen, om zodoende dezelfde onderwerpen de revue te laten passeren. Later in dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de totstandkoming van de topiclijst.

3.2 Biografisch perspectief en CSM

Om inzicht te krijgen in het huidige handelen en denken van mensen is een biografisch perspectief praktisch toepasbaar. De biografische methode heeft als uitgangspositie de levenservaringen van de geïnterviewde. De data wordt in deze methode mondeling of schriftelijk verkregen door relevante eerdere ervaringen te laten vertellen of opschrijven. De biografische methode is narratief, constructivistisch, contextueel, interactionistisch en dynamisch. Betekenisgeving vindt plaats in en door middel van verhalen. Mensen ordenen voor hen belangrijke feiten, gebeurtenissen en ervaringen tot een verhaal met die ordening, en met het weglaten of juist benadrukken van details, geven ze ook aan wat voor hen van belang is (*narratief*). Dit verhaal vindt altijd plaats in een bepaalde context ergens in de tijd, dit is van invloed op het tot stand komen van het verhaal (*contextueel*). Binnen de context vinden er meerdere gebeurtenissen plaats die in de context zorgen voor een nieuwe betekenis (*constructivistisch*). De nieuwe betekenis komt in samenspraak met de omgeving, of de omringende mensen, tot stand (*interactionistisch*). Terugkijkend op een bepaalde gebeurtenis, kan het verhaal veranderen omdat bijvoorbeeld het belang van een gebeurtenis is veranderd (*dynamisch*). Dit maakt dat een verhaal voortdurend verandert (Geerdink, 2008).

In de biografische methode wordt er onderscheid gemaakt in de verticale en horizontale analyse (Geerdink, 2008). De verticale analyse bekijkt het verhaal van het individu. In deze verticale analyse is het van belang om dicht bij het vertelde verhaal te blijven (Geerdink, 2008). Daarnaast zal de verkregen data ook op aantallen fragmenten worden geanalyseerd zonder te kijken naar de inhoud van het fragment. Deze kwantificerende analyse van kwalitatieve data (McLellan, Macqueen, & Neidig, 2003) wordt in de biografische methode de horizontale analyse genoemd (Geerdink, 2008). De horizontale analyse zal een algemeen beeld vormen van gemeenschappelijke aspecten uit de verticale analyse. De horizontale analyse wordt naderhand vergeleken met de verticale analyse.

In de CSM benadering worden vier aspecten meegenomen, namelijk sociaalpsychologische aspecten, dominante ideeën in de praktijk, organisatorische afspraken en de gevormde context waarin organisaties bestaan. Door te kijken naar de gevormde context waarin de organisatie

staat, de afspraken die in een organisatie gelden en naar de dominante 'feiten' en ideeën, is het mogelijk om beter te begrijpen hoe de huidige kijk van mensen op geplande veranderingen tot stand is gekomen (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010). In dit onderzoek is met name het terugblikkende aspect onderzocht, ofwel de eerdere ervaringen van individuen met geplande veranderingen. Binnen de eerdere ervaringen heb ik me in dit onderzoek met name gericht op de emotionele responses. In de methodologische keuzes die gemaakt zijn in dit onderzoek is het van belang om de individuele werkelijkheid zo goed mogelijk te benaderen. Volgens Geerdink (2008) wordt de benodigde data die nodig is om diverse levensverhalen te kunnen construeren uit interviews verkregen. Ook in de CSM benadering begint men met het verkrijgen van data door middel van interviews, daarnaast vindt er ook een documentenanalyse plaats.

Er wordt in de biografische methode gesproken over een aantal elementen die ook terug te vinden zijn in de CSM benadering. Er wordt in beide methoden gesproken over: (a) de context waarin een gebeurtenis plaats vindt, (b) dominante ideeën of ordening van details en (c) sociaalpsychologische aspecten waaronder de eerdere ervaringen en de sociale context. Binnen de CSM benadering wordt er in het bijzonder gelet op hoe alle elementen komen bovendrijven in de data en hoe dominante ideeën worden gemaakt, in stand worden gehouden en worden genormaliseerd. Vervolgens worden alle interpretaties verfijnd om daarna over te gaan op een conceptuele en thematische analyse (Hilde & Mills, 2015). De biografische methode gaat in de data met name op zoek naar het verhaal van het individu (Geerdink, 2008). De biografische methode zal primair worden gebruikt om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, en deze bevindingen zullen worden aangevuld vanuit de CSM benadering.

3.3 Dataverzameling

Zowel in de biografische methode als in de CSM benadering wordt het interview als primair middel gebruikt om data te vergaren. In open en semigestructureerde interviews wordt geprobeerd de individuele wereld te leren begrijpen (Kvale, 2006). Middels een interview is het mogelijk om erachter te komen wat mensen weten, denken, voelen en willen. Dit kan betrekking hebben op onderwerpen, personen of gebeurtenissen (Baarda, Goede, de, & Teunissen, 2009).

Naast het afnemen van interviews is ook andere data gebruikt. Er is gebruik gemaakt van observaties en documentatie met betrekking tot eerdere projecten. De diverse databronnen genereren allemaal vanuit een andere invalshoek informatie, wat uiteindelijk een vollediger beeld van de situatie geeft. In het onderzoek is gebruik gemaakt van zogenaamde triangulatie (Baarda, Goede, de, & Teunissen, 2009).

Interviews

Om ervoor te zorgen dat een persoon gaat praten, en dat de onderzoeker niet op zoek gaat naar zijn eigen werkelijkheid, is er voorafgaand aan de interviews een topiclijst samengesteld (Busato, Halbertsma, Smid, Zouwen, van der, & Boer, den, 2006). De verhalen die tijdens de interviews aan de hand van de topiclijst verteld zijn, zullen worden vertaald naar een individuele tijdlijn. Het maken van een tijdlijn vergemakkelijkt het vergelijken van de informatie met andere interviews en overige databronnen (Gramling & Carr, 2004). Het opstellen van een tijdlijn dient volgens Kolar et al. (2015) door de wetenschapper zelf gedaan te worden. Connolly (2007) beschrijft dat

sommige onderwerpen zich lenen om als onderzoeker het verhaal simpelweg te vertellen zoals het verteld is.

Het overkoepelend onderwerp van het gehele interview is het thema 'Organisatieverandering'. De onderwerpen van de topiclijst zijn voortgekomen uit formele verandertrajecten en zijn vervolgens op een chronologische wijze geordend (Patterson, Markey, & Somers, 2012). De chronologische topiclijst is bedoeld als houvast en is niet bedoeld om enige samenhang of volgorde van de mate van structureren van een interview. Bij deze tussenvorm wordt er ook wel gesproken over een semigestructureerd interview (Baarda, Goede, de, & Teunissen, 2009). Dit semigestructureerde interview heeft als voordeel dat het interview nauwelijks gesloten vragen kent, en er dus doorgevraagd kan worden op een onderwerp om zodoende tot de kern te komen. Daarnaast biedt het semigestructureerde interview wel houvast met betrekking tot diverse onderwerpen die besproken dienen te worden. Kelchtermans (in Geerdink, 2008) beschrijft dat goed geformuleerde vragen bijdragen aan dat de geïnterviewde nadenkend terugblijkt en onder woorden brengt van eerdere gebeurtenissen en ervaringen. Kelchtermans noemt dit 'gestimuleerde autobiografische zelfthematiseerproces'. De semigestructureerde manier van interviewen maakt het belangrijk dat de onderzoeker voldoende kennis heeft over de te onderzoeken situatie (Geerdink, 2008). Ondanks dat sommige onderzoekers zoals Bar-On (in Adriansen, 2012) vinden dat een semigestructureerd interview voorbijgaat aan enkele details (en een volledig open interview meer als een methode hanteren) en dat in het onderzoek middels de CSM-benadering (Hilde & Mills, 2015) er gekozen is voor ongestructureerde interviews, heb ik wel gekozen om een semigestructureerde interviewmethode te hanteren. Het analyseren van een volledig open interview is namelijk gecompliceerd en tijdrovend doordat er veel gebruik wordt gemaakt van non-verbale communicatie (Adriansen, 2012). Het semigestructureerde interview kent een aantal vastgestelde onderwerpen maar heeft nog wel voldoende ruimte om naar aanleiding van wat de geïnterviewde zegt of impliceert door te vragen.

De gebruikte topiclijst is met behulp van twee proefinterviews getoetst op volledigheid. Gedurende de proefinterviews werd duidelijk dat het semigestructureerde karakter van het interview om een andere lay-out vroeg om het interview beter te kunnen voeren. Daarnaast is bekeken of de topics volledig waren en of de tijdslijn correct was. Dat bleek niet het geval. Nadat de benodigde aanpassingen aan de topiclijst waren verwerkt (zie bijlage 1) is begonnen met het afnemen van de daadwerkelijke interviews.

Het onderzoek is binnen het onderhoudssquadron van vliegbasis Eindhoven uitgevoerd. Het squadron bestaat uit een aantal aansturende lagen en een aantal uitvoerende lagen. Om een representatieve selectie te maken is er gekozen om aan de hand van een aantal criteria een twintigtal interviews af te nemen. Allereerst is er een gelijke verdeling gemaakt tussen de twee hoofdafdelingen van het squadron, vervolgens is er een verdeling gemaakt naar ratio, op basis van de functionele positie. Om vanuit alle lagen een vertegenwoordiging te hebben, diende ook binnen de algehele leiding een interview afgenomen te worden. De interviews zijn afgenomen in de periode januari-februari 2015.

Om de gesprekken goed te kunnen verwerken is elk interview met een voice-recorder opgenomen. De overweging om alle interviews met een voice-recorder op te nemen heeft betrekking op de kosten en tijd (McLellan, Macqueen, & Neidig, 2003). Het was te kostbaar om een extra persoon te laten schrijven. Het opnemen van de interviews is voorafgaand aan de interviews met de geïnterviewden afgestemd en goed bevonden. Aangezien elk interview is opgenomen was het mogelijk om het interview met voldoende aandacht te kunnen uitvoeren, zonder bezig te hoeven zijn met het vastleggen van het interview. De opnames maakten het bovendien ook mogelijk om uitspraken, intonaties en overige gegevens (zoals zuchten en lange pauzes) terug te kunnen luisteren en om eventueel later te gebruiken als citaat. Door zoveel mogelijk verstoringen weg te nemen in het vergaren van data, dus om zo aandachtig mogelijk bij het gesprek te blijven en daadwerkelijk te meten wat je wilt weten, wordt de interne validiteit verhoogd. Om de validiteit verder te verhogen is vóór elk interview stilgestaan bij mijn onderzoekersrol, zodat het voor de geïnterviewden duidelijk was dat ik niet als projectleider of als leidinggevende het interview afnam. Eveneens is voorafgaand aan het interview de topiclijst doorgenomen, en uitgelegd hoe deze lijst als hulpmiddel moest gaan dienen gedurende het interview (Kolar, Ahmad, Chan, & Erickson, 2015). Nadat de interviews waren getranscribeerd, zijn de uitwerkingen ter inzage en bevestiging naar de geïnterviewde verstuurd (McLellan, Macqueen, & Neidig, 2003). Deze zogenoemde *member validation* (Boeije, 2014) komt ten goede aan de betrouwbaarheid van de data.

Observatie

Omdat voorafgaand aan het veranderproject, waarin ik een sturende rol zou gaan krijgen, genoemd is dat ik tevens bezig was met mijn afstudeeronderzoek, was het duidelijk voor de deelnemers dat ik meerdere rollen zou gaan aannemen: die van projectleider, de praktische rol en die van onderzoeker. Met de praktische rol bedoel ik de functionele dagelijkse invulling binnen de reguliere functie. Vanuit deze rollen heb ik zowel tijdens de projectbijeenkomsten als tijdens de interviews de mogelijkheid gehad om te observeren. Deze manier van dataverzameling wordt ook wel aangeduid als participerende observatie (Boeije, 2014).

Bij de projectbijeenkomsten heb ik de rol van projectleider aangenomen, en niet de rol van onderzoeker. Hierdoor was ik na de bijeenkomsten in staat om observaties te noteren. Er is bewust voor gekozen om de observaties ná de bijeenkomsten te noteren, om geen verstoring en observatie-bias te creëren. Deze vorm van observeren is een vrije vorm van observeren, waarin de mate van gestructureerdheid laag is.

Documentatie

Naast de data die verkregen is met het afnemen van diverse interviews zijn er ook andere bronnen geraadpleegd. Met name bronnen die betrekking hebben op de reorganisatie en het LEAN project 'administratie', binnen de vliegbasis Eindhoven, zijn gebruikt om enerzijds de uitspraken van verschillende interviews te vergelijken en anderzijds om te bekijken in welke mate een geïnterviewde op de hoogte was of kon zijn. Een overzicht van de geraadpleegde bronnen is te vinden in bijlage 3.

3.4 Verticale data-analyse

Elk interview kent zijn eigen verhaal, en in elk interview komen andere ervaringen aan de orde. Uit alle verhalen is uiteindelijk een algemene tijdslijn gemaakt waarin overkoepelende patronen of ongelijkheden van een groep naar voren komen (Patterson, Markey, & Somers, 2012). Rndom formele verandermomenten, die opgenomen zijn in de topiclijst, worden verhalen vanuit de groep zichtbaar, die vervolgens vergeleken kunnen worden met de uitkomsten van de horizontale analyse. Rndom de formele verandermomenten kunnen er ook momenten zijn die niet-werk-gerelateerd zijn, maar die wel veel invloed hebben gehad op het leven van de geïnterviewde. Het is van belang om ook naar deze noemenswaardige privéomstandigheden te vragen (Patterson, Markey, & Somers, 2012). Voor het analyseren van verhaallijnen is voorsnog geen voorgeschreven techniek (Adriansen, 2012). De verhalen zullen uiteindelijk als onderbouwing dienen voor de horizontale analyse.

In totaal zijn er twintig interviews afgenomen die allemaal zijn opgenomen met een datarecorder. Deze opnames zijn vervolgens getranscribeerd. Indien de interpretatie van het woord of van de zin relevant is voor de betekenis, is er een beschrijving opgenomen in de getranscribeerde versie, waarin dit expliciet is vermeld. Na de letterlijke uitwerking van de interviews is de niet-relevante informatie geschrapt (McLellan, Macqueen, & Neidig, 2003). De op het eerste oog bruikbare verzameling aan uitspraken is vervolgens overgebleven voor de analyse.

Analyse-eenheid bepalen

Elke geïnterviewde is te bestempelen als een analyse-eenheid. Omdat de data uit deze interviews, na het schrappen van niet-relevante tekst, te groot is om te kunnen overzien is de overgebleven tekst opgedeeld in fragmenten. De inhoud van een fragment is een samenhangend geheel en kan bestaan uit een of meerdere zinnen. Omdat een fragment een samenhangend geheel is, kan het zo zijn dat een zin in meerdere fragmenten voor komt (Baarda, Goede, de, & Teunissen, 2009; McLellan, Macqueen, & Neidig, 2003). Het opdelen en uiteindelijk coderen van een tekst dient niet alleen om de hoeveelheid aan data overzichtelijk te houden, het zorgt er ook voor dat er uiteindelijk een structuur in de verhaallijn komt (Patterson, Markey, & Somers, 2012).

Coderen tekst

Nadat de tekst is opgedeeld in fragmenten zijn deze fragmenten voorzien van een eerste oordeel. In de eerste analyse is aan de fragmenten een descriptieve code toegekend, waarin de inhoud van het fragment op een korte manier is samengevat (Geerdink, 2008; Kenter, et al., 2015). Daarnaast is bekeken waarover het fragment werkelijk gaat. In dit deel van de analyse wordt er een interpretatieve code toegekend aan het fragment. De interpretatieve code gaat over hoe de onderzoeker het fragment interpreteert (Geerdink, 2008). In het toekennen van een interpretatieve code is ook gekeken of het fragment een overduidelijke positieve (+) of negatieve (-) lading heeft. Indien er geen overduidelijke lading zichtbaar was is het fragment als neutraal (o) bestempeld.

Syntheseteksten en tijdlijnen

Met behulp van de descriptieve coderingen is er per interview een tijdlijn opgemaakt (Gramling & Carr, 2004). Met behulp van de tijdlijn en de descriptieve coderingen is er per interview een synthesetekst opgemaakt die de inhoud van het interview weergeeft met daarin verwerkt de

samenhang van gebeurtenissen en ervaringen. Ook belangrijke persoonlijke gebeurtenissen zijn hierin opgenomen. Met behulp van de individuele tijdlijnen en de syntheseseteksten zijn de overeenkomstige factoren samengevoegd tot een enkele tijdlijn (zie bijlage 4) en heeft dit vervolgens geleid tot het samenstellen van een generiek verhaal. Dit generieke verhaal en de samengestelde tijdlijn zullen als kapstok worden gebruikt in het de vergelijking met de horizontale analyse (Gramling & Carr, 2004). De individuele tijdlijnen en samenvattende teksten zijn gebruikt om de wederkerende patronen vast te leggen om vervolgens factoren die het huidige handelen hebben bepaald of beïnvloed te herkennen. Enkele interviews hadden een of meerdere overeenkomsten. Wanneer er meer dan 2 interviews overeenkomsten vertoonden zijn deze samengevoegd tot een cluster om later in de horizontale analyse te kunnen gebruiken. Er zijn uiteindelijk 2 clusters onderkend waarin 7 en 4 interviews zijn ondergebracht met respectievelijk de thema's 'materiaaltekorten' en 'afronding projecten'. Om aan te geven hoe eerdere ervaringen van invloed zijn op het huidige handelen, en welke emoties daarmee gepaard zijn gegaan, heb ik er voor gekozen om een van de syntheseseteksten nader toe te lichten middels een profielschets (Geerdink, 2008).

3.5 Horizontale data-analyse

In de horizontale analyse worden de descriptieve coderingen uit de verticale analyse gebruikt. Door de verticale analyses met elkaar te vergelijken zal uiteindelijk de diversiteit van coderingen afnemen. Het gereduceerde aantal descriptieve coderingen ligt ten grondslag aan de horizontale analyse. Na de reductie start de objectivering van de onderzoeksdata. Met het tellen van de descriptieve coderingen wordt er afstand genomen van het vertelde verhaal van de geïnterviewde. Kelchtermans (in Geerdink, 2008) vindt een kwantificerende benadering niet in een kwalitatief onderzoek passen omdat de complexiteit van de betekenissen wordt vertaald naar een frequentie van uitspraken. Omdat in mijn onderzoek naast het kwantificeren van uitspraken ook gekeken wordt naar de verhaallijnen van de afzonderlijke interviews, wordt er wel recht gedaan aan het verhaal van de geïnterviewde, en draagt het kwantificeren van uitspraken wel bij aan de analyse van de data. In bijlage 8 is een voorbeeld opgenomen van de data-tabel na de diverse stappen te zijn doorlopen die hierna worden beschreven. De structuur en het format van de transcripten zijn voor alle interviews gelijk gehouden (McLellan, Macqueen, & Neidig, 2003).

Herzien van descriptieve coderingen

Om descriptieve coderingen te kunnen vergelijken zijn de fragmenten op een open en vergelijkende wijze met elkaar worden vergeleken en geïnterpreteerd. Dit cyclische proces van lezen en interpreteren wordt door Wester (in Geerdink, 2008) ook wel "voortdurend vergelijkende analyse" genoemd. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een reductie in de hoeveelheid aan descriptieve coderingen. De 1045 fragmenten zijn uiteindelijk ondergebracht in 73 descriptieve coderingen. Tijdens het cyclische proces is er eveneens gekeken naar de emotionele lading (Howard, 2006; Steigenberger, 2015) van het fragment. De emoties die terug komen in de analyse zijn: angst, boosheid, hoop, mogelijkheden, ongerustheid, optimisme en tekortkomingen.

Frequenties van descriptieve coderingen

Allereerst is er gekeken naar de verzameling van alle interviews zonder te kijken naar de gemaakte clusters. In deze verzameling is gekeken naar de frequentie van de descriptieve coderingen. De gegevens die hieruit volgen, geven vervolgens een algemeen beeld van hoe er

wanneer over een bepaald onderwerp is gepraat, en met welke emotionele lading dit heeft plaatsgevonden. Vervolgens is er een onderscheid gemaakt in de clusters die in de verticale analyse zijn onderkend. In de kwantificering van de coderingen is bekeken wat het effect is van de gemaakte clusters op het totaal.

Moment van het fragment

In de afgenomen interviews is een wandeling door de tijd gemaakt. De uitspraken in de interviews zijn niet altijd chronologisch, en lopen door elkaar heen. In de interviews zijn meerdere momenten in de tijd besproken. De uitspraken die hierbij gedaan zijn betreffen momenten voor of na de vastgestelde gebeurtenissen. In zowel de CSM-benadering als de biografische methode wordt het moment in de tijd als belangrijk aspect gezien. In de analyse is het moment waar de uitspraak daadwerkelijk over gaat dan ook van groot belang. Elk fragment heeft in de analyse een nummer gekregen waaraan te relateren valt over welk moment in de tijd het fragment gaat. In de analyse is er gekeken naar het moment waar de descriptieve codering op van toepassing is. In totaal zijn er zes tijdsblokken gebruikt die in tabel 2 zijn weergegeven.

Tijdsblokken	Inhoud
1	Voor en tijdens de eerste kennismaking met een LEAN project.
2	Na de eerste kennismaking met een LEAN project tot aan de aankondiging van de reorganisatie in 2011.
3	Vanaf de aankondiging van de reorganisatie tot na het omklapmoment naar de nieuwe organisatiestructuur.
4	Kort voor de invoer van het nieuwe onderhoudssysteem SAP tot kort na ingebruikname van het nieuwe onderhoudssysteem.
5	Vanaf de aankondiging van het nieuwe LEAN administratie project tot kort voor het afnemen van het interview.
6	Ten tijde van het afnemen van het interview.

tabel 2. Tijdsblokken

3.6 Contextuele analyse

De beschreven onderwerpen in de topiclijst zijn allemaal formeel aangekondigde veranderingen of verandertrajecten. Over elke verandering is documentatie geraadpleegd en onderzocht. De onderwerpen in de topiclijst zijn besproken terugblikkend vanuit het heden. De veranderingen hebben daarentegen plaatsgevonden in hun eigen context op een moment of periode. In de analyse zijn diverse bronnen geraadpleegd die vanuit een formele invalshoek informatie geven over een bepaalde verandering of verandertraject (zie bijlage 3). Een onderdeel van de context is de formele organisatorische positie, die mogelijk van invloed kan zijn binnen de typerende hiërarchische organisatie die is onderzocht. De algehele context waarin de veranderingen hebben plaatsgevonden, spelen een rol in het betekenisgevingsproces van het individu.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Het is in een onderzoek belangrijk om zo objectief mogelijk te zijn. Dit houdt in dat de uitkomsten van het onderzoek de realiteit zo goed mogelijk moeten representeren (Baarda, Goede, de, & Teunissen, 2009). Dat kan misschien niet helemaal, maar de uitkomsten moeten wel aannemelijk zijn (Bosch, 2012). De vormen van objectiviteit zijn betrouwbaarheid en validiteit. Bij betrouwbaarheid gaat het voornamelijk om de nauwkeurigheid en de precisie van de methoden

van dataverzameling. Bij validiteit gaat het er over of er daadwerkelijk gemeten is wat de bedoeling was (Boeije, 2014). Er is sprake van een hoge interne validiteit als de verzamelde gegevens en uiteindelijk het resultaat, een juiste weergave is van wat de geïnterviewde heeft verteld en dat je daarmee als onderzoeker hebt begrepen wat de betekenisgeving van hem of haar is (Geerdink, 2008). Een hoge betrouwbaarheid betekent niet dat de validiteit ook hoog is, andersom is veelal wel het geval. In kwalitatief onderzoek staat de betrouwbaarheid op de achtergrond en richt men zich voornamelijk op de validiteit (Baarda, Goede, de, & Teunissen, 2009).

Onderzoekersrol

Een van de onderwerpen die in elk interview besproken is, betreft het LEAN-project “Administratie”. Dit project was in de afrondende fase ten tijde van de afname van de interviews. Ik ben als projectleider betrokken geweest bij dit project. Dit gaf zowel voor- als nadelen. Het voordeel is dat je als onderzoeker bekend bent met de omgeving en werksituatie, en dus een *insiders-view* hebt (Baarda, Goede, de, & Teunissen, 2009). Dit geeft het interview op sommige momenten een informeel karakter, en maakt de sfeer in het gesprek open en vertrouwd. Een bijkomend nadeel is dat de rollen van onderzoeker en projectleider met elkaar verweven raken, vanuit zowel het oogpunt van de onderzoeker als vanuit de geïnterviewde. Om de validiteit te vergroten is er veel aandacht besteed aan de uitnodiging en aan de introductie van het interview (zie bijlage 2). Hierin is meerdere malen aangegeven in welke hoedanigheid ik in het gesprek zat. Bovendien is de uitnodiging in een kort één-op-één gesprek toegelicht. In de periode dat de interviews zijn afgenomen en dat het veranderproject gaande was, had ik bovendien een reguliere rol in de organisatie. Er was dus voortdurende sprake van een verschuiving in rollen, namelijk de rol als persoon, onderzoeker, projectleider en de praktische rol. De persoonlijke rol betreft de eigen specifieke ervaringen, opvattingen en gevoelens (Baarda, Goede, de, & Teunissen, 2009).

4 Resultaten

Volgens de reeds beschreven literatuur zijn eerdere ervaringen van invloed op het individuele proces van betekenisgeving, en zijn menselijke emoties onlosmakelijk verbonden met wijze waarop ervaringen worden opgeslagen in het menselijke brein. In dit hoofdstuk zullen de bevindingen uit het onderzoek worden gepresenteerd aan de hand van deze onderwerpen. De data is volgens de biografische methode geanalyseerd, waarbij eerst de resultaten uit de verticale analyse zijn weergegeven en vervolgens de resultaten uit de horizontale analyse. Allereerst zal er dus ingegaan worden op het daadwerkelijke verhaal van de respondenten. In de resultaten zal verwezen worden naar diverse geplande veranderingen die eveneens voorkomen op de topiclijst (zie bijlage 1). Dit verhaal is opgebouwd uit de individuele tijdlijnen en heeft geresulteerd in; een synthesesetkust, een clustering van de interviews, een uitgebreide synthesesetkust van een van de respondenten. De clustering van interviews is voortgekomen uit de verticale analyse, maar vervolgens ook gebruikt in de horizontale analyse. In de horizontale analyse is het gevolg van de kwantificering van de fragmenten weergegeven. De overeenkomsten en verschillen tussen de verticale analyse en de horizontale analyse zijn vervolgens nader toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen en de beperkingen van het onderzoek.

4.1 Verticale analyse

Elk interview is omgezet in een tijdlijn. Deze tijdlijnen zijn in een paar stappen samengevoegd tot een gezamenlijke tijdlijn (zie bijlage 4). Samen met de syntheseseteksten is een gemeenschappelijk verhaal tot stand gekomen (zie bijlage 5). Een voorbeeld van een synthesesetkust is opgenomen in bijlage 6. Als toevoeging op de synthesesetkust is de profielschets van respondent P opgenomen in bijlage 7. Als eerste is weergegeven waaruit de clusters zijn opgemaakt en wat hun gemeenschappelijke deler is. Als laatste deel van deze paragraaf is er diepgang gegeven aan het gemeenschappelijke verhaal door middel van een synthesesetkust met citaten.

Clusters

Tijdens het proces van afnemen, uitwerken en het samenstellen van de syntheseseteksten is mij opgevallen dat enkele respondenten overeenkomsten vertoonden in hun denkwijzen. Grofweg zijn er twee grotere clusters (met meer dan 2 interviews) die overeenkomsten vertoonden in de onderwerpen. Eén cluster vertoonde overeenkomsten in hun zienswijzen op de materiaaltoevoer ten behoeve van verbeterlagen, en het andere cluster vertoonde overeenkomsten met betrekking tot de ervaringen met het afronden van projecten. In beide clusters is een verschil waarneembaar over de huidige zienswijze en de huidige motivatie. Een voorbeeld van een respondent die door tekorten in materiaaltoevoer niet meer gemotiveerd is, is weergegeven in onderstaand fragment.

“ik heb ‘idee X’ gemaakt. Omdat ik zelf altijd heel erg gefrustreerd was dat de onderdelen nooit voorradig waren of de materialen slecht waren... maar zoals het wel vaker gaat bij ..., die zijn er nog steeds niet.” [...] “Ik denk dat ik me een beetje afzijdig houd, van ‘ik kijk wel, hoe het loopt’.” (Respondent G)

Vervolgens is in onderstaand fragment een voorbeeld gegeven van een respondent uit hetzelfde cluster die momenteel wel gemotiveerd is om veranderingen door te voeren.

“Ik heb bijvoorbeeld ‘object X’ aangepast... en in plaats van dat je aan het puzzelen bent met vier man, kon je dan nu in je eentje ... Het ‘onderdeel X’ komt niet binnen, dus daarom kun je niet verder”[...] “Als ik zie dat ik wil veranderen en het kan, dan zou ik me graag daar helemaal voor inzetten om dat te veranderen. Maakt niet uit hoe.” (Respondent S)

4.2 Horizontale analyse

Na het toekennen van de descriptieve coderingen is er een kwantificerende slag gemaakt met de fragmenten. De horizontale analyse leidt uiteindelijk tot een presentatie van de gemeenschappelijke aspecten uit de interviews. In het eerste overzicht zijn de gemeenschappelijke aspecten weergegeven. In de opvolgende overzichten zijn de clusters, die in de verticale analyse zijn vastgesteld, gebruikt en is er per cluster een overzicht gemaakt. De opvallende overeenkomsten en verschillen uit de horizontale analyse zijn in de overzichten nader beschreven.

Totaaloverzicht

In bijlage 9 is een overzicht weergegeven dat is gebaseerd op alle afgenomen interviews (zie bijlage 8 voor het voorbeeld van de datatabel). Van alle coderingen is per tijdsblok (volgens tabel 2) vastgesteld wat de frequentie is van een bepaalde codering. De combinatie van absolute aantallen en percentages, waarbij de percentages weergeven hoe vaak een codering voorkomt in een tijdsblok ten opzichte van het totaal aantal van dezelfde codering in alle tijdsblokken, geven de belangrijkheid weer van een bepaalde codering in een tijdsblok.

In tijdsblok 1 gaat het enerzijds over de (on)bekendheid met de methode. Er is een groep respondenten die enige uitleg over de methode heeft gemist in het eerste tijdsblok. Het betreft hier over het algemeen het LEAN project uit 2009 dat zich bezighield met de optimalisatie van het onderhoudsproces. Daarnaast spelen de meeste bijzonderheden, die zich hebben voorgedaan in de privésfeer zich af in dit tijdsblok. De emoties die in dit blok zijn ervaren, zijn wisselend. In de privésfeer is de verdeling tussen positief en negatief nagenoeg gelijk. Bij een aantal respondenten neemt ‘hoop’ de overhand, en bij een aantal speelt ‘ongerustheid’ een rol. Dezelfde verdeling is te vinden tussen de bekendheid en onbekendheid met de methode.

In de periode kort na de eerste kennismaking met de LEAN methode (tijdsblok 2) praat men over merkbare verbeteringen en heeft men over het algemeen vertrouwen in de bereidwilligheid van collega’s. In ditzelfde tijdsblok praat men ook over verschuivingen in prioriteiten. Men haalt hierbij grotendeels het argument aan dat men de tijd mist om deel te nemen aan een verbeterproject. In dit tijdsblok neemt de emotie ‘hoop’ de overhand. De negatieve emotie ‘ongerustheid’ die in dit tijdsblok speelt is te relateren aan de verschuiving van prioriteiten.

In het derde tijdsblok, rondom de reorganisatie, gaat het met name over toekomstperspectieven en veranderde werksfeer. Ook spreekt men uiteindelijk over duidelijkheid en rust. Dit speelt zich met name af aan het einde van de reorganisatie, op het moment dat voor eenieder zijn of haar

consequenties helder zijn. Deze duidelijkheid heeft een positief gevoel tot gevolg, wat terug te zien is in de aantallen 'hoop'. De toekomstperspectieven genereren een driedeling in emoties. Waar er enerzijds positief en hoopvol naar de toekomst wordt gekeken, zijn er anderzijds ook angstige en onrustige gevoelens terug te vinden.

Na de reorganisatie werd er een nieuw onderhoudssysteem geïntroduceerd (tijdsblok 4). Men praat met name over onduidelijkheid in deze periode, wat overwegend onrustige gevoelens tot gevolg heeft. Dit ligt enerzijds aan een tekort aan informatie, en anderzijds wijten de respondenten dit aan de gebrekkige voorbereiding van medewerkers elders in het bedrijf. Men ervaart door deze gebrekkige voorbereiding een beperkt gevoel van betrokkenheid, een gevoel dat zich uit in angstige, onrustige en boze gevoelens. Daarnaast zegt men dat men graag door wil werken, en dat dit door de traagheid van het systeem beperkt wordt. Men praat ook over de verminderde bevoegdheid die het nieuwe systeem met zich heeft meegebracht, die veelal in negatieve zin wordt genoemd. Over het algemeen speelt 'onrust' een grote rol in dit tijdsblok.

Rondom het LEAN project 'administratie' (tijdsblok 5) spreekt men voornamelijk hoop uit over een goede afloop. Men praat er voornamelijk over dat men vertrouwen heeft gekregen doordat men inzicht heeft gekregen in de problematiek. Deze hoopvolle gevoelens kennen ook een tegenklank. De onrustige gevoelens worden opgeroepen bij respondenten die juist geen vertrouwen hebben in een goede afloop.

In tijdsblok 6, over het hier en nu, spreekt men over een gebrek aan vertrouwen als het gaat over de defensietop of over beperkingen binnen de organisatie om veranderingen teweeg te brengen. Dit uit zich in onrustige gevoelens, wat ook terug te zien is in de hoge werklast die men ervaart in dit tijdsblok. Daarnaast zijn er ook hoopvolle gevoelens terug te zien in de wijze waarop men praat over het vertrouwen dat men heeft in mogelijke verbeteringen in de toekomst.

Overzicht cluster 'materiaaltekorten'

In het cluster 'materiaaltekorten' zijn de interviews, die overeenkomsten hebben zoals in paragraaf 4.1 beschreven, uit het totale aantal gelicht en apart geanalyseerd. In feite is er op dezelfde wijze naar de data gekeken als naar het totale aantal.

In het eerste tijdsblok is opvallend dat er voornamelijk negatieve gevoelens de boventoon voeren. Er heerste onbekendheid met de methode en men had geen vertrouwen in een goede afloop van het LEAN project destijds. Men geeft eveneens aan dat ze slechte ervaringen uit het verleden hebben gehad ten aanzien van veranderprojecten. De onbekendheid, het verminderd vertrouwen en de slechte ervaringen uitte zich in angstige en onrustige gevoelens. Opvallend is dat binnen dit cluster niet gepraat is over bekendheid met de methode of over het niet bereidwillig zijn van collega's.

Kort na de eerste kennismaking met een LEAN project heeft men vertrouwen in een goede afloop en geeft men aan dat er verbeteringen merkbaar zijn. Hiermee gaan hoopvolle gevoelens gepaard. Toch geeft men aan dat er geen vooruitgang wordt ervaren. Deze onrustige gevoelens zijn in dezelfde periode ook versterkt doordat men een verminderd vertrouwen in de bereidwilligheid van collega's had. Ook geeft men aan zich geremd te hebben gevoeld door de groepsdruk, en dat verdere verbeteringen geen doorgang konden vinden omdat men moest

wachten op materialen. De hoopvolle en onrustige gevoelens wisselen elkaar af in deze periode, waarbij er niet een de overhand heeft genomen.

Ten opzichte van het totaaloverzicht valt binnen dit cluster op dat er veel overeenkomsten zijn met het algemene beeld. De afwijkende onderwerpen betreffen het vertrouwen in de leidinggevende en het gevoel van het gebrek aan steun vanuit de organisatie. Men heeft in dit cluster vertrouwen in de leidinggevende binnen dit tijdsblok, 8 van de 9 fragmenten gaan over dit onderwerp. De hoopvolle gevoelens krijgen tegengewicht van de boze gevoelens die het gebrek aan steun hebben opgewekt.

Tijdsblok 4 en 5 zijn voor betreft dit cluster niet heel afwijkend ten opzichte van het algemene beeld. Het valt op dat de opmerkingen aangaande het trage systeem en het wachten op spullen in tijdsblok 4 voor het overgrote deel uit dit cluster afkomstig zijn. Van de 14 opmerkingen over materiaaltekorten uit het totaaloverzicht komen er 13 uit dit cluster. In tijdsblok 5 valt op dat alle opmerkingen aangaande het mee mogen denken, uit dit cluster afkomstig zijn. Verder valt op dat er niet gesproken is over de vraag of men al dan niet vertrouwde op een goede afloop.

In tijdsblok 6 zijn er een aantal dingen die opvallen ten opzichte van het algemene overzicht. Alle fragmenten die over de belemmeringen binnen de organisatie gaan, zijn gemaakt door respondenten binnen dit cluster. Dat betekent dat slechts een kleine groep mensen heeft gezorgd voor een grote invloed op de horizontale analyse aangaande de fragmenten over belemmeringen binnen de organisatie. Verder valt op dat er binnen dit cluster geen opmerkingen gemaakt zijn ten aanzien van de werklast. Een voorbeeld over belemmeringen binnen de organisatie is weergegeven in onderstaand fragment.

“(...) tegenwoordig een commandant die er veel schreeuwt over innovatie (...) de werkvloer wel innoveert en wil innoveren, maar hij het eigenlijk niet mogelijk maakt (...) En dat LEAN is dus om te innoveren, dat is denk ik van het kader naar beneden gebracht (...) maar ze geven geen touwtjes om dat dan daadwerkelijk door te drukken.” (Respondent H)

Overzicht cluster ‘afronding projecten’

Het opvallende in dit cluster is dat men in tijdsblok 1, 2, 5 en 6 terugkijkt naar slechte ervaringen met eerdere projecten. Het volgende wat opvalt is dat men in tijdsblok 6 aangeeft dat men weinig vertrouwen heeft in de leidinggevende, wat voornamelijk onrustige gevoelens teweeg brengt. Op één na alle opmerkingen over het gematigde vertrouwen in de leidinggevende komen uit dit cluster. Verder is te zien dat men in diverse tijdsblokken een hoge werkdruk ervaart. Buiten deze opvallende zaken is het overeenkomstig met het algemene beeld.

Emoties in het totaaloverzicht

Na de herziening van de descriptieve coderingen bestaan de gebruikte hoofdgroepen uiteindelijk uit de volgende emoties: angst, boosheid, hoop, mogelijkheden, ongerustheid, optimisme en tekortkomingen. Uit de analyse (zie bijlage 11) blijkt dat in alle tijdsblokken als primaire emotie de ongerustheid heerst. In tijdsblok 1 en 4 is er geen sprake van opvallende of overwegend positieve emoties. Dit wil niet zeggen dat deze niet aanwezig zijn, maar als ze al aanwezig zijn dan zijn ze in beperkte mate aanwezig. Opvallend in het overzicht is dat juist in een reorganisatiefase niet de

negatieve emoties een overheersende rol spelen: er zijn in deze periode hoopvolle positieve emoties als tegenhanger aanwezig. Ten tijde van de implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem spelen juist de negatieve emoties een grote rol. In de grafiek in bijlage 11 is in de laatste twee tijdsblokken een omslag zichtbaar naar een positieve kant. Naast dat er merkbare verbeteringen worden ervaren, heeft dit tot gevolg dat het vertrouwen of het geloof in veranderingen/verbeteringen is gestegen ten opzichte van eerdere tijdsblokken. In de eerste tijdsblokken speelt onbekendheid met de methode of de doelstelling van een project een negatieve rol, gevolgd door niet veranderbereide collega's in het tweede blok, waarna uiteindelijk de resultaten zichtbaar worden in het voorlaatste tijdsblok met als gevolg dat men vertrouwen krijgt in toekomstige veranderingen. Het is mogelijk dat hoopvolle gevoelens af lijken te hangen van merkbare verbeteringen.

De descriptieve coderingen komen in de meeste gevallen overeen met de emotionele lading uit het initiële fragment. In bijlage 10 is te zien dat in 84,8% van de, in het betreffende tijdsblok relevante, descriptieve coderingen overeenkomt met de emotionele lading.

4.3 Overeenkomsten en verschillen

Om de overeenkomsten en verschillen tussen de verticale en horizontale analyse te schetsen starten we vanuit het gemeenschappelijke verhaal van de verticale analyse en het totaaloverzicht van de horizontale analyse. Vervolgens zullen we uitweiden naar eventuele bijzonderheden.

Tussen de verticale en horizontale analyse zijn veel overeenkomsten te vinden. Dit is op het eerste oog niet bijzonder omdat het over dezelfde data gaat. Er zijn echter wel verschillen te vinden in de resultaten van de beide analyses. Waar de verticale analyse kijkt naar de samenhang en diepgang van een verhaal, kijkt de horizontale analyse naar overeenkomsten tussen interviews en naar frequenties van descriptieve coderingen. Waar in een enkel interview mogelijk meerdere keren verwezen wordt naar eenzelfde codering kan dit vervolgens resulteren in een vertekend beeld.

De overeenkomstige onderwerpen tussen beide analyses betreffen: onbekendheid van de methode, verandering van prioriteiten, toekomstperspectief, duidelijkheid en rust, onduidelijkheid over de periode, hogere werklust, veranderde bevoegdheden, hoop op een goede afloop, vertrouwen door inzicht, geen vertrouwen in een goede afloop, gebrek aan vertrouwen en beperkingen binnen de organisatie. In tabel 3 is de tegenhanger uit de verticale analyse weergegeven.

Horizontale analyse	Verticale analyse
onbekendheid methode	vooraf helder kenbaar te maken wat het doel is van een project en wat een methode inhoudt
verandering van prioriteiten	toename werkdruk door reorganisatie en het krijgen van een lagere prioriteit
toekomstperspectieven	persoonlijke onrust en onduidelijkheid over behouden van functieplaats
duidelijkheid en rust	veel rust toen er eindelijk duidelijkheid kwam
onduidelijkheid over deze periode / tekort aan informatie	onoverzichtelijke werkwijzen
hogere werklust	hoge werklust

veranderde bevoegdheid	minder gewaardeerd door verminderde bevoegdheden
hoop op een goede afloop	vertrouwen in een verlichting van de administratie
vertrouwen door inzicht	vertrouwen dat het goed komt door overzicht in de omvang van de administratieve last
geen vertrouwen in een goede afloop	gemiste tussentijdse voortgangsinformatie / zorgen over de continuïteit van de projectgroep / continuïteit van leidinggevend
gebrek aan vertrouwen / beperkingen binnen de organisatie	eerdere goede ideeën stranden bij het niet aangeleverd krijgen van middelen / gebrekkige ondersteuning vanuit de organisatie

tabel 3. Overeenkomsten tussen analyses

Er zijn in de horizontale analyse enkele opvallende verschillen zichtbaar die ten opzichte van de verticale analyse ontbreken. Onder andere missen de fragmenten ten aanzien van eerdere ervaringen. In de verticale analyse is wel te zien dat het vertrouwen ontbreekt in de nieuwe methode en dat men bang is om tijd te gaan investeren in iets nieuws wat later nutteloos blijkt te zijn, dit komt op deze manier niet terug in de horizontale analyse. Verder is opvallend dat er in de horizontale analyse meerdere keren wordt aangegeven dat men “winst” moet zien in een bepaald project en dat men de doelstelling heeft gemist. Daarnaast heeft men voortgangsinformatie gemist wat met name effect heeft op het vertrouwen en de ingeschatte slagingskansen.

Er zijn ook opvallende verschillen die wel binnen de horizontale analyse te zien zijn en niet in de verticale analyse. Zowel de bekendheid als de onbekendheid met de methode komen niet expliciet terug in de verticale analyse. Dit komt omdat men in de interviews veelal praat over de inhoud, doelstelling en voortgang van de projecten en niet zozeer over de aanpak of de inhoud van een methode. Wat eveneens ontbreekt is het onderwerp dat betrekking heeft op het vertrouwen in de bereidwilligheid van collega's. Dit komt wel terug in onder andere een terugkerend vertrouwen na de doorstart van het project. In de aanloop naar de implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem komt in de horizontale analyse het beperkte gevoel van betrokkenheid wel naar voren. Daarnaast komt ook de vertraging in het werk, juist door het nieuwe systeem, niet in de verticale analyse aan de orde. In de horizontale analyse wordt er geëindigd met de hoopvolle gevoelens die men kent met betrekking tot de mogelijke verbeteringen naar de toekomst. In de verticale analyse is dit een klein deel hiervan terug te zien, met name in de voortgang van het project en dat men denkt dat de juiste mensen betrokken zijn bij het geheel.

Opvallende verschillen en overeenkomsten tussen de clusters en tussen de clusters en het totaaloverzicht

In de vorige paragraaf is al ingegaan op de verschillen en overeenkomsten van de clusters met het totaalbeeld. De meest opvallende afwijkingen zijn het vertrouwen in de leidinggevend, het gebrek aan steun vanuit de organisatie, het mogen meedenken over oplossingen en het moeten wachten op materiaal. De opmerkingen die over deze onderwerpen gaan komen grotendeels uit het cluster ‘materiaaltekorten’. Dit is opvallend gezien het feit dat dit in beide analyses terug te zien is, dus zowel de hoeveelheid van uitspraken in de horizontale analyse op basis van alle interviews als in de verticale analyse van het cluster ‘materiaaltekorten’. In dit zelfde cluster is er niet gesproken over werklast of over het niet hebben van vertrouwen in een goede afloop. Dat er

niet gesproken is over werklast is eveneens opvallend omdat dit in beide analyses terug te zien is, maar blijkbaar niet algemeen verondersteld mag worden voor iedereen. In het cluster 'afronding projecten' wordt er juist wel gesproken over werklast en spreekt men in meerdere tijdsblokken over hun slechte ervaringen met eerdere projecten, in het cluster 'materiaaltekorten' wordt er juist alleen in het eerste tijdsblok over de slechte ervaringen gesproken. Een verschil tussen de beide clusters is het vertrouwen in de leidinggevend. In tegenstelling tot het cluster 'materiaaltekorten' heeft het andere cluster juist weinig vertrouwen in de leidinggevend.

Een van de opvallende verschillen tussen de beide analyses is het verschil met betrekking tot de eerdere ervaringen. Wanneer er teruggepakt wordt naar de originele data is duidelijk te zien dat men in diverse interviews spreekt over eerdere ervaringen. De inhoud hiervan is divers en gaat van ervaringen met betrekking tot het niet afronden van projecten tot aan de hoeveelheid geïnvesteerde tijd in een project waar vervolgens naar het gevoel geen resultaten uit zijn gekomen. Of het nu het gevoel is dat de verkeerde collega's naar een LEAN cursus zijn gestuurd, of dat een respondent vindt dat de projecten een kleinere omvang hadden moeten hebben, het eindresultaat is in alle gevallen dat men niet direct vertrouwen heeft in een nieuw initiatief. Indien er kort na een veranderinitiatief voor het gevoel resultaten zijn geboekt, draait het vertrouwen in een goede afloop in de meeste gevallen op een positieve manier bij.

Wanneer mensen niet bekend zijn met een bepaalde verandering, en hier nog geen eerdere ervaring mee hebben, dan komen mensen in een proces van betekenisgeving terecht. In dit onderzoek is in alle afgenomen interviews waarneembaar dat er zich in het verleden reeds een dergelijk moment van betekenisgeving heeft voorgedaan.

Repeterende mechanismen

In de verticale analyse is bij het opstellen van de syntheses teksten gekeken naar overeenkomsten in de houding naar verandertrajecten. Hierbij is gelet op gelijkblijvende of veranderende patronen in de wijze hoe er naar een verandering is gekeken en hoe deze in een later stadium is gekeken.

In de eerder besproken clusters zijn er twee hoofdgroepen gemaakt die elk een terugkerend mechanisme vertegenwoordigen. In het cluster 'materiaaltekorten' is het terugkerende mechanisme dat men op verschillende momenten de ervaring heeft opgedaan dat de gewenste situatie niet bereikt kon worden omdat er materialen tekort kwamen om dit te verwezenlijken. Deze ervaring is tijdens het LEAN project uit 2009 opgedaan, maar ook na de implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem. In alle gevallen heeft dit tot gevolg dat het vertrouwen bij mensen is gedaald en resulteert dit in de meeste gevallen in een afwachtende houding.

Het cluster 'afronding projecten' kenmerkt zich door de ervaringen met betrekking tot het niet afronden van projecten. Of dit komt door het gemis aan continuïteit van de projectleiders, of door het veranderen van prioriteiten maakt in dezen weinig verschil. Waar er in het verleden een project niet is afgerond resulteert dit eveneens in een afwachtende houding. Een ander terugkerend mechanisme is dat men hoop blijft houden in nieuwe initiatieven. Ondanks de eerdere negatieve ervaringen, met als gevolg een afwachtende houding, zegt men wel hoop te hebben voor huidige en toekomstige verbeterprojecten.

Van alle afgenomen interviews keken 9 van de 20 individuen op een positieve manier tegen het LEAN project uit 2009. De andere 11 individuen waren terughoudend en sceptisch ten opzichte van het LEAN project. Van de 9 positieve individuen keken er, gedurende het LEAN project uit 2014, een vijftal op een sceptische manier naar deze verandermethode. Van de 11 sceptische individuen keken er gedurende het LEAN project uit 2014 nog maar 8 op een zelfde manier naar deze verandermethode. In tabel 4 is het verloop weergegeven tussen de begin- en eindsituatie met betrekking tot de positieve of sceptische houding ten opzichte van de LEAN verandermethode.

	Beginsituatie	Tussentijds			Eindsituatie	
		Teleurstelling	Verbetering	Neutraal	Positief	Sceptisch
Positief	9	6	-	3	4	5
Sceptisch	11	-	4	7	3	8

tabel 4. Verloop tussen begin- en eindsituatie

In tabel 4 zijn een aantal mechanismen te onderscheiden. De sceptische en terughoudende houding blijft in 72% van de gevallen hetzelfde. In 75% van de gevallen waarbij een sceptische houding verandert naar een positieve houding, heeft men tussentijds een verandering op een positieve manier ervaren. In slechts 44% van de positieve individuen blijft deze houding gehandhaafd. In 83% van de gevallen waarbij de positieve houding verandert naar een sceptische houding, heeft men tussentijds een teleurstelling ervaren. De meeste individuen (64%) die in het begin een sceptische houding hadden ten aanzien van het LEAN project uit 2010, bleven sceptisch (in de tabel als neutraal). De mensen die in de beginsituatie sceptisch waren en gedurende de tijd op een positieve manier naar de verandermethode zijn gaan kijken, zijn door inzicht en informatie bijgedraaid.

In totaal zijn er dus 8 interviews waarbij de emotionele schema's zijn heroverwogen en veranderd. Ter indicatie zijn hieronder twee citaten (respondent E en H) opgenomen waarbij zichtbaar is wat een reden kan zijn dat de zienswijze is veranderd.

“En toen heb ik meteen ja gezegd. Om iets te verbeteren, daar ben ik altijd voor (...) Ik ben nu, 2-3 maanden, er helemaal niet meer bij geweest. Ik moet zeggen, de laatste keer dat ik erbij was had ik wel het idee dat het wel de goede kant op gaat. Ik had er wel een goed gevoel bij.” (Respondent E)

“het afgelopen jaar hebben we toch de nodige dingen besproken wat hele goede ideeën waren, maar komt daar dan nog wat van?. En hij komt dan vaak terug met 'het is afgeketst' of 'er is geen budget' of 'er wordt nog nader onderzoek naar verricht'. En dan denk ik wat is dan het doel van LEAN dan?” (Respondent H)

Bij 12 interviews is de begin- en eindsituatie gelijk gebleven, in 4 van deze interviews heeft er tussentijds een heroverweging plaatsgevonden die terug te zien is in onderstaande drie citaten (Respondent N, Q en S).

“Daar gaan we weer, weer iets nieuws (...) In het begin ben je heel sceptisch daarover (...) maar nu het een tijdje draait, zie ik wel veel verbeteringen daarin (...) Niet mee in aanraking gekomen, en heel weinig van gehoord.”
(Respondent N)

“De zoveelste verandering die de Luchtmacht weer gaat invoeren (...) Het is jammer. Ik bedoel, want als er niks mee wordt gedaan dan is het gewoon nutteloos tijdverdrijf (...) Net wat je zegt, je hebt wat verbeterpunten gezien in de hangaar... en verder heb ik daar weinig van meegekregen van dat LEAN gebeuren.” (Respondent Q)

“Door de mensen om je heen word je wat negatiever beïnvloed, en daardoor ga je zelf denken ‘ik kan wel iets oplossen maar dan loop ik weer tegen al die muren aan’ (...) Als ik zie dat ik wil veranderen en het kan, dan zou ik me graag daar helemaal voor inzetten om dat te veranderen. Maakt niet uit hoe.”
(Respondent S)

4.4 Samenvattend

De verkregen data is met behulp van de biografische methode op twee verschillende manieren geanalyseerd. De fragmenten uit de interviews zijn in een cyclisch proces meerdere keren bekeken en herzien en hebben uiteindelijk geresulteerd in de descriptieve coderingen die vervolgens zijn geteld. De onderwerpen die in de interviews zijn besproken betreffen een divers aantal veranderingen en verbetertrajecten die in de interviews door middel van een topiclijst de revue zijn gepasseerd. Omdat er naderhand, middels een tijdlijn, op een chronologische wijze vorm is gegeven aan de fragmenten is het mogelijk om antwoord te kunnen geven op de eerder gestelde hoofd- en deelvragen.

De emotionele responses die in de interviews te onderscheiden zijn, hebben betrekking op alle besproken geplande veranderingen die voorkomen in de topiclijst. De emotionele responses zijn gebaseerd op de reeds bekende literatuur (Howard, 2006; Izard, 2011; Steigenberger, 2015), en zijn gebruikt in de context van individuele betekenisgeving. De emotionele responses zijn bij elke verandering anders van aard, maar uit de analyse blijkt dat in nagenoeg alle tijdblokken als primaire emotie de ongerustheid heerst, alleen in tijdsblok 5 is het percentage ‘hoop’ iets hoger. De ongerustheid lijkt in de tabel in bijlage 11 geen stand te houden naarmate de tijd vordert. Gezamenlijk met de verticale analyse kan er gesteld worden dat het tijdsblok rondom de reorganisatie en het tijdsblok rondom de implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem geen rol van betekenis hebben gespeeld met betrekking tot de huidige betekenisgeving aangaande geplande veranderingen. Wel is er in deze periode een toename waarneembaar van negatieve emoties die daarna in veel mindere mate terug te zien is.

In de afgenomen interviews zijn er enkele terugkerende mechanismen vastgesteld. Mensen blijven hoop houden op een goede afloop van een verandertraject, ondanks dat ze eerder negatieve ervaringen hebben gehad. Ook kijken mensen sceptisch naar een aanstaande verandering als ze voorheen ook sceptisch waren. Het maakt bij deze mensen niet uit of de tussenliggende ervaringen positief of negatief waren. Voor hoopvolle mensen geldt hetzelfde als voor sceptische mensen. Ook bij hoopvolle mensen blijkt het niet uit te maken welke ervaringen

ze in de tussenliggende periode hebben gehad. Een ander terugkerend mechanisme betreft de invloed van tussentijdse informatievoorziening en/of het krijgen van inzicht in een bepaalde problematiek. In het geval van een terughoudend persoon, die tussentijds informatie en/of inzicht heeft gekregen, is waargenomen dat zij naderhand een actieve en positieve houding aannemen. Gedurende de tijd herhaalt dit patroon zich meermaals.

4.5 Beperkingen in onderzoek

Tijdens het afnemen van de interviews is geprobeerd om de respondent zo veel als mogelijk zijn eigen gedachten te laten vertellen zonder dit met de wijze van vraagstelling te beïnvloeden. Ondanks dat de vragen zo objectief mogelijk zijn gesteld, is het mogelijk dat de respondenten niet alles vertellen. Tussen de afname van de interviews en het uiteindelijke verslag is het de onderzoeker geweest die keuzes heeft gemaakt in het analyseren van de data, en in het weergeven van de resultaten. Bij het weergeven van de resultaten is geprobeerd om de subjectiviteit te verminderen door letterlijke uitspraken van respondenten terug te laten komen in het verslag, en om de data op verschillende manieren te analyseren. De analyse van de data is door één onderzoeker uitgevoerd, met enkel een controleslag op de beschrijvende coderingen door een tweede persoon. Doordat niet de volledige data door een tweede persoon is onderzocht geeft dit een beperking in het onderzoek.

Een andere beperking betreft de tijd die tussen de afname van de interviews heeft gezeten en het daadwerkelijk afronden van de analyse en het verslag. De resultaten zijn gebaseerd op het moment van afname, en de situatie kan in de tussentijd zijn veranderd. Tussen het opzetten van het onderzoek en het afronden van het verslag ben ik van werklocatie veranderd. De toegankelijkheid van de databronnen werd hierdoor beperkt, wat de analysefase heeft vertraagd. Daardoor is de periode tussen de afname van de interviews en het verwerken van de resultaten langer geworden. De in de interviews besproken periode betreft een langere periode dan de tijd die tussen het afnemen en het verwerken van de interviews heeft gezeten. Niet alleen de tijd tussen de afname en het verwerken van de data geeft een beperking, ook de tijd waarover in de interviews is gesproken geeft een beperking. Tijdens de interviews kijkt men terug in de tijd, of is er gevraagd om zichzelf terug in de tijd te verplaatsen. Mensen zijn continu onderhevig aan processen van betekenisgeving. Dit maakt dat de herinneringen die mensen hebben aan ervaringen uit het verleden 'gekleurd' kunnen zijn, en mogelijk zijn veranderd in de richting van de huidige werkelijkheden.

De interviews zijn in een periode van twee maanden afgenomen. De betrouwbaarheid van de gegevens zou echter hoger zijn als elke respondent niet eenmalig maar op meerdere momenten in de tijd zou zijn geïnterviewd. Ik ben me ervan bewust dat het verslag geen volledig objectieve weergave van de werkelijkheid bevat, maar ik heb geprobeerd om dit zo goed mogelijk te benaderen. Als laatste analyse-slag van dit onderzoek zou een representatieve controlegroep de resultaten onder ogen krijgen. Middels een groepsdiscussie moest vastgesteld worden in hoeverre de data gekleurd was door de onderzoeker. Dit wordt ook wel intersubjectiviteit genoemd (Baarda, Goede, de, & Teunissen, 2009). Omdat de data via meerdere wegen is geanalyseerd komt de validiteit niet in het gedrang.

5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit onderzoek is getracht een bijdrage te leveren aan het inzicht in de individuele processen van betekenisgeving. Dit is gedaan door nader te kijken naar de invloed van eerdere ervaringen en de daarbij horende emoties ten aanzien van een actuele geplande verandering. In dit hoofdstuk wordt eerst antwoord gegeven op de hoofdvraag en de deelvragen. Vervolgens is er gereflecteerd op de betrouwbaarheid en validiteit van de gebruikte methode. Daarna worden de resultaten uit dit onderzoek bediscussieerd in relatie tot de gebruikte literatuur. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de praktische implicaties en mogelijke stappen voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

In de inleiding van deze scriptie is het doel van dit onderzoek beschreven. Het doel van dit onderzoek is om de rol tussen het emotionele aspect van veranderen en de eerdere ervaringen van individuen met veranderingen te verkennen. In deze paragraaf zullen de hoofd- en deelvragen worden beantwoord.

Hoofdvraag

Welke eerdere ervaringen zijn van invloed op het individuele proces van betekenisgeving in relatie tot geplande veranderingen binnen een technische werkomgeving bij een overheidsinstelling?

De eerdere ervaringen die in dit onderzoek het meest van invloed zijn geweest op het individuele proces van betekenisgeving bevatten ervaringen met:

- gestagneerde veranderinitiatieven door tekorten aan materialen;
- niet afgeronde projecten;
- tussentijdse informatievoorziening en/of het krijgen van inzicht in de problematiek.

De ervaringen die nauwelijks invloed lijken te hebben, bevatten ervaringen die zijn opgedaan rondom de volgende verandertrajecten:

- de reorganisatie tussen begin 2011 en eind 2013;
- de implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem.

Deelvragen

Welke emotionele responses zijn er te onderscheiden in het individuele proces van betekenisgeving aangaande geplande veranderingen uit het verleden? En in welke mate zijn deze van invloed op de betekenisgeving met betrekking tot huidige geplande veranderingen?

De emotionele responses zijn bij elke verandering anders van aard, maar uit de analyse blijkt dat in nagenoeg alle tijdblokken als primaire emotie de ongerustheid heerst. De ongerustheid lijkt in de tijd af te nemen. Rondom de reorganisatie en de implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem zijn er veel negatieve emoties geweest. Bij het duidelijk worden van de nieuwe persoonlijke situatie nemen deze negatieve emoties af, en lijken ze in een later stadium geen invloed te hebben op andere verandertrajecten. Tijdens de besproken reorganisatieperiode komen oude emoties van voorgaande reorganisaties wel aan bod.

Welke repeterende mechanismen zijn er in de verhaallijnen waar te nemen aangaande het betekenisgevingsproces over geplande veranderingen in relatie tot de eerdere ervaringen van individuen?

In het onderzoek zijn terugkerende mechanismen waargenomen. De persoonlijkheid van een individu speelt hierin een primaire rol. Sceptische en hoopvolle personen blijven, ondanks de tussenliggende ervaringen, op eenzelfde manier tegen een verandering aan kijken. In het geval van een terughoudend persoon, die tussentijds informatie en/of inzicht heeft gekregen, is waargenomen dat zij naderhand een actieve en positieve houding aannemen. Een ander terugkerend mechanisme betreft de invloed van tussentijdse informatievoorziening en/of het krijgen van inzicht in een bepaalde problematiek.

5.2 Evaluatie

In dit kwalitatieve onderzoek interpreteert de onderzoeker de werkelijkheid van iemand anders. Deze werkelijkheid is een aannemelijke interpretatie van de alledaagse gebeurtenissen. Feitelijk is er in dit onderzoek een interpretatie gedaan van iemand anders zijn interpretaties. Om de interne betrouwbaarheid te verhogen is geprobeerd via verschillende wegen tot een oordeel te komen. Daarnaast is elke genomen weg op een stapsgewijze manier doorlopen. Om te beginnen is de data verwerkt, deze data is aan de geïnterviewde voorgelegd om de correctheid te controleren. Tijdens het voorzien van de descriptieve coderingen is een van de interviews voorgelegd aan een tweede onderzoeker. De eventuele tunnelvisie van de onderzoeker is hiermee verkleind. Op dit moment zijn er twee stappen geweest waar de fouten in de interpretatie van de onderzoeker gedetecteerd konden worden. De derde stap waarmee de interne betrouwbaarheid is verhoogd, is het teruggrijpen naar de originele data kort voor het opstellen van dit rapport. De originele data is namelijk niet voorzien van enige aangebrachte interpretatie door de onderzoeker.

Een uitbreiding van de hoeveelheid interviews die door een tweede onderzoeker gecontroleerd zou zijn, had de interne betrouwbaarheid nog verder kunnen verhogen. Daarnaast had ook het verhogen van het aantal onderzoekers, die de coderingen herzien, een verhoging van de interne betrouwbaarheid opgeleverd.

De herhaalbaarheid van dit onderzoek binnen dezelfde organisatie is wel mogelijk. Doordat mensen door nieuwe ervaringen opnieuw betekenis geven aan de werkelijkheid, is het mogelijk dat een herhaling van dit onderzoek wel zou kunnen leiden tot andere resultaten. Doordat de tijd verstrijkt en de betekenissen veranderen is de externe betrouwbaarheid van dit onderzoek beperkt. Het onderzoek laten herhalen door een andere onderzoeker geeft mogelijk andere resultaten. Dit komt enerzijds door de mogelijke andere kijk naar de organisatie door een andere onderzoeker, en anderzijds door de eventueel andere openheid/geslotenheid van de geïnterviewden naar de andere onderzoeker.

De interne validiteit van dit onderzoek is op verschillende manieren verhoogd. Voorafgaand aan alle interviews is in de uitnodiging, en later in de introductie van het interview, veel zorg besteed aan de positie van de onderzoeker. Ik heb geprobeerd om zo duidelijk mogelijk te zijn door mijn rol als onderzoeker toe te lichten en duidelijk te zijn dat ik niet als leidinggevende het interview af zou nemen. In dezelfde uitnodiging en introductie heb ik duidelijk aangegeven dat de interviewgegevens geanonimiseerd zouden gaan worden, met als doel de vertrouwensband in het

interview te versterken en daardoor een meer open gesprek te krijgen. Tijdens de introductie heb ik in elk interview gevraagd om het interview op te mogen nemen voor analysedoeleinden. Met het opnemen van de gesprekken kon ik als onderzoeker aandachtiger bij het gesprek blijven, en daardoor beter doorvragen en meten over wat ik als onderzoeker wilde weten. Om de interne validiteit van de analyse verder te verhogen had er een groepsdiscussie moeten plaatsvinden met een controlegroep. De controlegroep had moeten bestaan uit een representatief deel van de onderzochte populatie, waarin diverse functionaliteiten vertegenwoordigd waren. De bedoeling van de groepsdiscussie was om vast te stellen in hoeverre de data was gekleurd door de onderzoeker. Door een onvoorziene omstandigheid heeft deze slag niet plaats kunnen vinden.

Het onderzoek is uitgevoerd in een specifieke situatie, bij een specifieke afdeling. De externe validiteit is hiermee beperkt. De resultaten zijn binnen de afdeling herkenbaar, maar kunnen buiten de afdeling anders zijn. Het uitvoeren van een onderzoek in een ander bedrijf, of op een andere afdeling, brengt andere organisatieculturen met zich mee. Andere culturen kunnen vervolgens het verloop van het onderzoek beïnvloeden.

5.3 Discussie

De betekenissen die mensen geven aan een situatie zijn nauw verbonden met het gedrag van mensen (Ajzen, 2011), en het gedrag hangt nauw samen met de ervaringen die mensen hebben opgedaan. Ervaringen van mensen bepalen voor een substantieel deel hoe men de wereld van nu interpreteert en vooruitkijkt naar de toekomst (Thurlow & Helms Mills, 2015). Dat ervaringen en gedrag nauw samenhangen is in dit onderzoek bevestigd. Een typerend voorbeeld is citaat 7 van Respondent P uit paragraaf 4.1. Daarin eindigt de citaat met *'ik zie wel'* waarmee hij refereert aan eerder aangedragen ideeën. De uitspraak *'ik zie wel'* geeft de huidige kijk van respondent P weer ten aanzien van huidige veranderinitiatieven; het gedrag dat hieruit voortvloeit is passief.

De emoties die gepaard gaan met eerdere veranderingen zijn meegenomen naar latere veranderingen. Tussentijdse ervaringen hebben weinig aan het reeds gevormd beeld veranderd. Dit blijkt uit het gegeven dat in 60% van de interviews waarneembaar is dat een eenmaal gevormd beeld niet eenvoudig wordt aangepast. Dit bevestigt de bevinding van Izard (2011), die stelt dat eenmaal ontwikkelde automatische processen niet eenvoudig worden aangepast. Het heroverwegen en bediscussiëren van eigen emoties (Giæver & Smollan, 2015) is wel aan de orde. In totaal zijn er 8 interviews waarbij het emotionele schema is heroverwogen en veranderd. Bij 12 interviews is de begin- en eindsituatie gelijk gebleven, maar in 4 van deze interviews heeft er tussentijds wel een heroverweging plaatsgevonden. Dit betekent dat 33% van deze groep vast heeft gehouden aan hun vertrouwde visie, ondanks dat ze momenten hebben gekend van heroverweging.

In dit onderzoek zijn 20 interviews afgenomen waarvan er 9 op een positieve manier tegen het LEAN project uit 2009 aankeken. De andere 11 individuen waren terughoudend en sceptisch ten opzichte van het LEAN project. Tijdens de analyse van de data is er een verder onderscheid gemaakt in de positieve en negatieve emoties (Howard, 2006; Maitlis, Vogus, & Lawrence, 2013; Steigenberger, 2015). Uit de horizontale analyse blijkt dat in alle tijdsblokken de primaire emotie 'ongerustheid' is. Tijdens de interviews is teruggeblikt in de tijd, en is gevraagd of men zich terug in de tijd wilde verplaatsen. In tijdsblok 5 en 6 is men beduidend positiever; ondanks dat

bijvoorbeeld het LEAN project nog niet is afgerond heeft men wel vertrouwen in verbeteringen. Opvallend is dat men in de afgenomen interviews terugblijkt naar tijdsblok 1 en 2 en daaraan op een veelal negatieve manier terugdenkt. Het lage vertrouwen in de bereidwilligheid van collega's is de enige descriptieve codering die in stand is gebleven naar tijdsblok 6. Negatieve emoties en herinneringen lijken standvastiger te zijn in het menselijke geheugen dan positieve emoties en herinneringen. De positieve ervaringen in het verre verleden vervagen. De positieve ervaringen die recent zijn opgedaan zijn nog niet vervaagd. Dit zou kunnen verklaren waarom tijdsblok 5 en 6 een positiever beeld geven.

De onderzochte verandertrajecten verschilden van insteek. Waar de LEAN projecten zich richtten op procesverbetering, en daarmee werkgerelateerde veranderingen tot gevolg hadden, had de reorganisatie voornamelijk effect op persoonlijke belangen. De implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem had effect op zowel persoonlijke belangen als op procesmatige aanpassingen. Dit verklaart mogelijk waarom de reorganisatie en de implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem weinig invloed hebben gehad op de huidige betekenisgevingsprocessen van individuen. Er werd teruggegrepen naar vergelijkbare emotionele schema's. Bij de reorganisatie keek men terug naar eerdere reorganisaties, en daarbij behorende ervaringen. Bij het meest recente LEAN project keek men terug naar eerdere ervaringen met LEAN projecten. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de ervaringen die meer invloed hebben dan anderen afhangen van de soort verandering.

Voornamelijk zijn het de negatieve herinneringen en emoties die blijven hangen in het geheugen van een mens. In de conclusie in paragraaf 5.1 is terug te zien dat mensen graag wil weten waarom ze iets doen of moet gaan doen, dat mensen gewaardeerd willen worden en dat mensen graag hun ideeën snel tot uitvoer willen brengen zodat ze zichtbaar en merkbaar vooruitgang boeken.

In paragraaf 4.2 is beschreven dat 84,8% van de descriptieve coderingen overeenkomt met de emotionele lading uit het initiële fragment. Hiermee is de link gelegd tussen diverse onderzoeken die eerdere ervaringen in hun modellen gebruiken (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005; Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010; Kolar, Ahmad, Chan, & Erickson, 2015; Thurlow & Helms Mills, 2015) en onderzoeken die emoties gebruiken (Howard, 2006; Izard, 2011; Akgün, Keskin, Byrne, & Lynn, 2014; Steigenberger, 2015). Emotionele schema's maken deel uit van het individuele proces van betekenisgeving. Daarnaast proberen mensen orde te scheppen in de hoeveelheid aan externe prikkels (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) en de emotionele schema's dragen bij aan deze ordening. Het succes van een organisatieverandering hangt samen met de eerdere ervaringen, en dus ook met emotionele schema's, van individuen. Deze bevinding vult het onderzoek aan van Tsoukas & Chia (2002) en Van den Heuvel et al. (2013) waarin werd gesteld dat organisatieveranderingen en betekenisgeving een nauw verband hebben met elkaar.

5.4 Aanbevelingen

Uit de resultaten en de discussie zijn elke aanbevelingen op te maken. Allereerst zijn de praktische implicaties beschreven, waarna optionele vervolgonderzoeken zijn beschreven.

Praktische implicaties

Eerdere ervaringen van een individu spelen een belangrijke rol bij veranderingen. Ook bij geplande organisatieveranderingen spelen de eerdere ervaringen een rol. Mensen reageren of handelen binnen de voor hen bekende kaders. Inzicht in hoe individuen betekenis geven aan een situatie, en in het bijzonder hoe eerdere ervaringen hierin een rol spelen, geeft een manager of leidinggevendenden beter begrip in de achterliggende redenen en oorzaken van iemands handelen. De resultaten die in deze scriptie zijn weergegeven kunnen leidinggevendenden gebruiken om in de context van aankomende veranderinitiatieven beter in te kunnen spelen op het individuele handelen. Een verandermethode is mijns inziens een richtlijn en een gids, de daadwerkelijke verandering vindt plaats in de groep waarmee leidinggevendenden werkt.

In de conclusie zijn een aantal resultaten beschreven die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Voor leidinggevendenden kunnen deze bevindingen helpen bij het opzetten van een geplande verandering, en kan er bewust nagedacht worden over bijvoorbeeld de tussentijdse informatievoorziening of het overbrengen van de inzicht in de problematiek. Ook zullen leidinggevendenden na moeten denken over budgettaire randvoorwaarden om er bijvoorbeeld voor te kunnen zorgen dat niet alleen een oplossing bedacht wordt, maar dat deze ook uitgevoerd kan worden. Daarnaast is het ook van belang dat leidinggevendenden bedenken om wat voor soort verandering het gaat, en hoe de persoonlijke belangen van de medewerkers hierin verweven kunnen zijn.

Emoties spelen een belangrijke rol in iemands persoonlijke geschiedenis. In de resultaten van dit onderzoek is waar te nemen dat negatieve emoties lang blijven hangen in iemands geheugen. Voor leidinggevendenden is het belangrijk om dit gegeven niet naast zich neer te leggen, en om inzichtelijk te krijgen waarom iemand wel of geen vertrouwen heeft in het project. Op het moment dat leidinggevendenden inzichtelijk hebben hoe de groep in het veranderinitiatief staat, dan kan hij of zij de vervolgstappen bedenken en bepalen. Inzicht in de individuele emoties van de medewerkers zal bijdragen aan een beter begrip van het handelen van een individu in een groep. De resultaten van dit onderzoek geven handvatten voor de managers en leidinggevendenden. Met deze handvatten kan men inspelen op de betekenissen die aan organisatieverandering worden gegeven. Door in te spelen op de betekenissen is het beter mogelijk om organisaties duurzamer te veranderen.

Aanbevelingen vervolgonderzoek

Tijdens het analyseren van een van de interviews viel me op dat het tijdsbesef van mensen heel erg kan verschillen van de werkelijkheid. In het betreffende interview kwam aan de orde dat de respondent weinig voortgang zag, en dat resultaat lang op zich liet wachten. In het bewuste geval dacht de geïnterviewde dat het project al een jaar bezig was, terwijl dit in werkelijkheid 2 maanden betrof. Dit geeft aan dat tijdsbesef bij mensen heel anders kan zijn, maar het bepaalt wel hoe men een verandertraject ervaart. In dit onderzoek is niet nader gekeken naar het tijdsbesef van de individuen in relatie tot hoe een verandertraject ervaren wordt. Het onderzoeken van het tijdsbesef en betekenisgeving kan wel gegevens opleveren die bijdragen aan een aanpassing van implementatiemethoden of informatieverspreiding.

In dit onderzoek is er alleen gekeken naar het terugblikkende element binnen de CSM benadering, en is gezocht naar welke verhalen en ervaringen een belangrijke rol spelen. Er is nog niet gekeken

naar de rol van deze verhalen in sociale netwerken, en of het uitmaakt we er in een sociaal netwerk een verhaal vertelt. Mogelijk is het niet de sterkte van een verhaal dat bepaalt of het verhaal belangrijk is, maar is de belangrijkheid van het verhaal afhankelijk van het individu.

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de verhalen die meer invloed hebben dan anderen afhangen van de soort verandering. Binnen dit onderzoek is er vooraf geen rekening gehouden met het 'type' verandering. De persoonlijke geschiedenis (Lockett, Currie, Finn, Martin, & Waring, 2014) van mensen speelt wel een rol, maar in dit onderzoek heeft bijvoorbeeld de reorganisatie nauwelijks een rol gespeeld in de kijk op procesmatige verandertrajecten. Voor eventueel vervolgonderzoek is het wellicht een optie om vooraf vast te stellen om wat voor soort verandering het gaat, en dat bijvoorbeeld alleen procesmatige veranderingen worden onderzocht.

Als laatste optie wil ik graag de emotionele schema's van individuen aanhalen. Deze scriptie heeft zich op de individuele processen van betekenisgeving gericht. De emotionele schema's en eerdere ervaringen van een individu zijn in dit onderzoek bekeken. Een mogelijk vervolgstap om te onderzoeken is wat het effect is van individuele emotionele schema's op een groepsproces, en of er emotionele schema's te onderscheiden zijn op groepsniveau.

6 Literatuur

- Adriansen, H. (2012). Timeline interviews: A tool for conducting life history research. *Qualitative Studies*, 3(1), 40-55.
- Ajzen. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 179-211.
- Ajzen. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113-1127.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. *The handbook of attitudes*, 173-221.
- Akgün, A., Keskin, H., Byrne, J., & Lynn, G. (2014). Antecedents and consequences of organizations' technology sensemaking capability. *Technological Forecasting & Social Change*, 88, 216-231.
- Armenakis, A., & Harris, S. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research. *Journal of Change Management*, 127-142.
- Baarda, D., Goede, de, M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief onderzoek* (Tweede druk ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes. In *Organization Studies* 26 (pp. 1573-1600). Londen: Sage.
- Beatty, C. A. (2015). Key Success Factors of Planned Change Projects. Kingston: Queen's University IRC.
- Berends, H., & Antonacopoulou, E. (2014). Time and Organizational Learning: A Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 16, 437-453.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (Tweede druk ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Bosch, R. (2012). Wetenschapsfilosofie en kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 17(1), 5-16.
- Brown, A., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.
- Burnard, P., Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Analysing and presenting qualitative data. *British Dental Journal*, 204, 429-432.

- Busato, V., Halbertsma, L., Smid, G., Zouwen, van der, A., & Boer, den, G. (2006). Learning histories in leer- en veranderingstrajecten. *M&O*(3/4), 85-97.
- Chenail, R. (1995). Presenting Qualitative Data. *The Qualitative Report*, 2(3), 1-9. Opgehaald van <http://nsuworks.nova.edu/tqr/>
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 46-73.
- Colville, I., Brown, A. D., & Pye, A. (2012). Simplexity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. *Human Relations*, 65(1), 5-15.
- Colville, I., Pye, A., & Carter, M. (2013). Organizing to counter terrorism: Sensemaking amidst dynamic complexity. *Human Relations*, 66(9), 1201–1223.
- Connolly, K. (2007). Introduction to Part 2: Exploring Narrative Inquiry Practices. *Qualitative Inquiry*, 13(4), 450-453.
- Copley, F. (1923). *Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.
- Cozijnsen, A., & Vrakking, W. (2004). *Handboek verandermanagement: Theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.
- Frank, A. (2012). Practicing Dialogical Narrative Analysis. *Varieties of narrative analysis*, 33-52.
- Geerdink, G. (2008). Onderzoeken vanuit een biografisch perspectief, gebruikmakend van de biografische methode. *Tijdschrift voor lerarenopleiders*, 29(4), 27-34.
- Giæver, F., & Smollan, R. (2015). Evolving emotional experiences following organizational change: a longitudinal qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 10(2), 105-133.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gramling, L., & Carr, R. (2004). Lifelines: A life history methodology. *Nursing Research*, 207-210.
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182-195.
- Hernes, T., & Irgens, E. (2012). Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity. *Management Learning*, 44(3), 253–266.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. M. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.

- Hilde, R., & Mills, A. (2015). Making critical sense of discriminatory practices in the Canadian workplace. *Critical perspectives on international business*, 11(2), 173-188.
- Homan. (2011). ChangeMirror. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Homan, T. (2006). Wolkenridders - Over de binnenkant van organisatieverandering (Oratie). Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Homan, T. (2008). Over de binnenkant van organisatieverandering. *HRM*, 2008(42b).
- Hoopes, J. (2003). *False Prophets: The gurus who created modern management and why their ideas are bad for business today* (1 ed.). Cambridge: Perseus Publishing.
- Howard, A. (2006). Positive and negative emotional attractors and intentional change. *Journal of Management Development*, 25(7), 657-670.
- Izard, C. (2011). Forms and Functions of Emotions: Matters of Emotion–Cognition Interactions. *Emotion Review*, 3(4), 371–378.
- Kenter, E., Gebhardt, W., Lottman, I., Rossum, van, M., Bekedam, M., & Crone, M. (2015). The influence of life events on physical activity patterns of Dutch older adults: A life history method. *Psychology & Health*, 30(6), 627-651.
- Kolar, K., Ahmad, F., Chan, L., & Erickson, P. (2015). Timeline Mapping in Qualitative Interviews: A Study of Resilience With Marginalized Groups. *International Journal of Qualitative Methods*, 14(3), 13-32.
- Koninklijke Luchtmacht. (2013). *Definitief Reorganisatieplan*. Eindhoven.
- Koninklijke Luchtmacht. (2013). *Voorlopig Reorganisatieplan*. Eindhoven.
- Koninklijke Luchtmacht. (2015). *Eindrapport Project LEAN Administratie*. Eindhoven.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformations Efforts Fail. *Harvard Business Review*(march-april), 59-67.
- Kuntz, J. R., & Gomes, J. F. (2012). Transformational change in organisations: a self-regulation approach. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 143-162.
- Kvale, S. (2006). Dominance Through Interviews and Dialogues. *Qualitative Inquiry*, 12(3), 480-500.
- Levy, A. (1986). Second Order Planned Change: Definition and Conceptualisation. *Organisational Dynamics*, Summer, 5-20.
- Lockett, A., Currie, G., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2014). The influence of social position on sensemaking about organizational change. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1102–1129.

- Löwstedt, M., & Räisänen, C. (2012). 'Playing back-spin balls': narrating organizational change in construction. *Construction Management and Economics*, 30(9), 795-806.
- Maitlis, S., Vogus, T., & Lawrence, T. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222-247.
- Manville, G., Greatbanks, R., Krishnasamy, R., & Parker, D. W. (2012). Critical success factors for Lean Six Sigma programmes: a view from middle management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(1), 7-20.
- McLellan, E., Macqueen, K., & Neidig, J. (2003). Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription. *Field Methods*, 15(1), 63-84.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 461-524.
- Overbeek, B. (2012, maart 5). *80% van de reorganisaties mislukt; hersenwetenschappen kunnen helpen!* Opgeroepen op juli 15, 2015, van www.jongebazen.nl: <http://www.jongebazen.nl/verandermanagement/alweer-een-reorganisatie-mislukt-de-breinwetenschappen-gaan-ons-helpen>
- Patriotta, G., & Brown, A. (2011). Sensemaking, metaphors and performance evaluation. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 34-43.
- Patterson, M., Markey, M., & Somers, J. (2012). Multiple Paths to Just Ends: Using Narrative Interviews and Timelines to Explore Health Equity and Homelessness. *International Journal of Qualitative Methods*, 11(2), 132-151.
- Pedersen, E., Grow, J., Duncan, S., Neighbors, C., & Larimer, M. (2012). Concurrent Validity of an Online Version of the Timeline Followback Assessment. *Psychology of Addictive Behaviors*, 26(3), 672-677.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 6-32.
- Shah, N. (2009, November). Determinants of Employee Readiness for Organisational Change (Doctoral dissertation). Londen, Verenigd Koninkrijk: Brunel University.
- Smith, J. (2012). Reflections on using life history to investigate women teachers' aspirations and career decisions. *Qualitative Research*, 12(4), 486-503.
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: a change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432-451.
- Thurlow, A., & Helms Mills, J. (2015). Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process. *Scandinavian Journal of Management*(31), 246-254.

- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Vaara, E., & Tienari, J. (2008). A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, 33(4), 985–993.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, 11-21.
- van Es, R. (2008). *Veranderdiagnose, de onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- van Woerkum, C., Aarts, N., & van Herzele, A. (2011). Changed planning for planned and unplanned change. *Planning Theory*, 10(2), 144-160.
- Vermaak, H., & Kampen, J. (2014). Weerbarstigheid aanpakken: Start bij de geleefde werkelijkheid, niet de papieren wenselijkheid. *Holland Management Review*, 31-42.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review psychology*, 50, 361-386.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

7 Bijlagen

bijlage 1.	Topiclijst: tijdlijn en optionele vragenlijst	I
bijlage 2.	Uitnodiging/introductie en afsluiting voor interview	IV
bijlage 3.	Geraadpleegde documentatie.....	VI
bijlage 4.	Samengestelde tijdlijn	VII
bijlage 5.	Gemeenschappelijk verhaal	VIII
bijlage 6.	Voorbeeld synthesetekst.....	X
bijlage 7.	Profielschets respondent P.....	XI
bijlage 8.	Datatablel voorbeeld.....	XIII
bijlage 9.	Algemeen overzicht gekwantificeerde data.....	XIV
bijlage 10.	Overeenkomsten descriptieve codering en emotionele lading	XV
bijlage 11.	Percentages emoties per tijdsblok.....	XVI

bijlage 1. Topiclijst: tijdlijn en optionele vragenlijst

Tijdlijn:

Eerdere LEAN initiatieven	<i>o.a. LEAN onderhouds-inspectie project</i>
Reorganisatie 2011-2013	
Tussenliggende aanraking met LEAN (zijnde niet-LEAN administratieproject) of een ander markant moment	
Omslagmoment 9 dec 2013	
SAP invoer	
Nieuw SMP	
LEAN project Administratie	

Optionele vragenlijst:

Eerdere LEAN initiatieven	<ul style="list-style-type: none">- Wanneer was de eerste keer dat je in aanraking kwam met LEAN?- Wat was je eerste gedachte bij LEAN destijds?- Van wie hoorde je van LEAN en hoe kwam dit ter sprake?- Bij welke gelegenheid kwam dit ter sprake?- Wat gebeurde er toen precies en wat werd er gezegd?- Wat betekende deze ervaring met LEAN voor jou en hoe reageerde je hierop?- Heb je later nog teruggedacht aan deze kennismaking en wat dacht je toen?- Heb je met anderen over dit onderwerp gesproken?- Kun je beschrijven hoe er over dit onderwerp gesproken wordt?- Waar valt de eerste kennismaking op deze tijdslijn te plaatsen?
---------------------------	---

Reorganisatie 2011-2013	<ul style="list-style-type: none"> - Wat waren jouw gedachten bij de reorganisatie in deze periode i.r.t./i.c.m. LEAN? - Heb je met anderen gesproken over de reorganisatie? - Kun je beschrijven hoe je over dit onderwerp hebt gesproken? - Heeft de reorganisatie of een ander markant moment jouw kijk op LEAN veranderd?
Tussenliggende aanraking met LEAN (zijnde niet-LEAN administratieproject) of een ander markant moment	<ul style="list-style-type: none"> - Heb je deze markante momenten met anderen besproken? - Kun je beschrijven hoe je dit besproken hebt? - Wat was de eerst volgende keer dat je in aanraking kwam met LEAN? (zijnde niet het LEAN-administratie-project) - Kun je deze situatie beschrijven? - Wat dacht je toen je deze tweede keer in aanraking kwam met LEAN? - Wat betekende deze tweede keer voor jou en wat dacht je toen? - Heb je hier later nog aan terug gedacht en wat dacht je hierbij? - Heb je gedurende deze aanraking met anderen gesproken over LEAN? - Kun je deze gesprekken beschrijven? - Welke gebeurtenissen hebben er rond deze ervaring meegespeeld en hebben deze invloed gehad op je gedachten vwb LEAN? - Is jouw kijk op LEAN veranderd van de eerste kennismaking tot het tweede moment?
Omslagmoment 9 dec 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft de reorganisatie of een ander markant moment jouw kijk op LEAN veranderd? - Heb je deze markante momenten met anderen besproken? - Kun je beschrijven hoe je dit besproken hebt?
SAP invoer	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft de reorganisatie of een ander markant moment jouw kijk op LEAN veranderd? - Heb je deze markante momenten met anderen besproken? - Kun je beschrijven hoe je dit besproken hebt?
Nieuw SMP	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft de reorganisatie of een ander markant moment jouw kijk op LEAN veranderd? - Heb je deze markante momenten met anderen besproken? - Kun je beschrijven hoe je dit besproken hebt?

<p>LEAN project Administratie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Is het LEAN project Administratie de 2^e keer dat je in aanraking bent gekomen met LEAN? - Kun je deze situatie beschrijven toen je deze keer met LEAN in aanraking kwam? - Wat dacht je toen je deze tweede keer in aanraking kwam met LEAN? - Wat betekende deze tweede keer voor jouw en wat dacht je toen? - Heb je hier later nog aan terug gedacht en wat dacht je hierbij? - Heb je gedurende deze aanraking met anderen gesproken over LEAN? - Kun je deze gesprekken beschrijven? - Welke gebeurtenissen hebben er rond deze ervaring meegespeeld en hebben deze invloed gehad op je gedachten vwb LEAN? - Is jouw kijk op LEAN veranderd van de eerste kennismaking tot het tweede moment?
-----------------------------------	--

bijlage 2. Uitnodiging/introductie en afsluiting voor interview

Uitnodiging email:

Geachte, Beste

Graag zou ik u willen vragen om deel uit te maken van mijn onderzoek. Mijn onderzoek richt zich op de betekenissen die men toekent aan veranderingen zoals in LEAN verandertrajecten. Het onderzoek dient als afronding van mijn master opleiding aan de Open Universiteit, studie Managementwetenschappen. Dit onderzoek staat verder los van mijn functie binnen het onderhouds-squadron.

De laatste jaren hebben er diverse veranderingen plaats gevonden. Hiervan waren enkele grootschalig, zoals de reorganisatie van de gehele defensieorganisatie, maar ook enkele lokale initiatieven, zoals het LEAN project betreffende het preventieve onderhoud en het recente LEAN project betreffende de administratieve werklust binnen de het onderhoudssquadron. Graag zou ik met jullie in een individueel gesprek deze veranderingen bespreken, waarin ik in wil gaan op jullie gedachten, emoties en algehele beleving. Deze gesprekken zullen vertrouwelijk worden behandelend, wat inhoudt dat de gesprekken of resultaten niet terug te relateren zijn naar een persoon. Daarnaast zullen alle resultaten en gespreknotities eerst door de geïnterviewde worden gelezen en goedgekeurd, voordat deze gebruikt worden voor het onderzoek.

Het gesprek zal in een afgesloten ruimte plaats vinden en zal ongeveer 30 minuten. Graag hoor ik van je of je me wilt ondersteunen in mijn onderzoek.

Alvast hartelijk dank voor je medewerking,

Vriendelijke groet,

Bert Manders

Uitwerking introductie interview:

Allereerst wil ik je bedanken dat je jezelf hebt vrij willen maken om me te helpen bij mijn onderzoek. Het onderzoek doe ik volledig uit naam van mijzelf, en niet vanuit de organisatie, en zal bijdragen aan de afronding van mijn master studie. Het onderzoek richt zich op de betekenis van veranderingen en hoe dit zich bij medewerkers in de loop van de tijd veranderd.

Je kunt wat mij betreft vrijuit spreken want ik zal de enige zijn en blijven die weet wie er bij bepaalde uitspraken hoort. Het is namelijk voor het onderzoek niet relevant wie wat zegt, maar juist wat er in alle interviews gezegd wordt. De interviews zijn bovendien van een nummer voorzien en niet van een naam. Omdat het voor het onderzoek belangrijk is om een letterlijke analyse te kunnen uitvoeren, en ik niet alles tot op het woord kan onthouden, wil ik dit gesprek graag opnemen. Heb je hier bezwaar tegen? Zijn er verder nog vragen of onduidelijkheden? Daarnaast krijg je de uitwerking van dit gesprek te zien en heb je de gelegenheid om dingen aan

te passen of eventueel te verwijderen voordat dit gebruikt kan worden voor het verslag. Heb je hier nog vragen over? Is alles duidelijk?

In ons gesprek gaan we proberen om door de tijd heen te wandelen. Daarom heb ik een tijdlijn gemaakt waar we herinneringen aan vast kunnen knopen die betrekking hebben op veranderingen.

Dan stel ik nu voor om het interview te starten.

Uitwerking afsluiting van interview:

Nabranders: Zijn er nog dingen die je op dit moment nog wilt toevoegen aan het interview? Denk hierbij aan overige veranderingen die zich recent hebben voorgedaan, en mogelijk van invloed kunnen zijn op je gedachten en mening over veranderingen en LEAN in het bijzonder.

Dan zit het interview gedeelte er al weer op. Hartelijk dank voor je tijd, energie en openheid. Dit waardeer ik zeer zeker. Mocht er later nog iets zijn wat je te binnen schiet, en wat je graag wilt toevoegen aan dit interview, dan is dit meer dan welkom. Spreek me aan, bel me op, stuur me een mail, alles kan. Wanneer ik alles heb uitgewerkt, dan zal ik je deze uitwerking laten lezen zodat je eventueel nog dingen kunt aanpassen of wijzigen.

Is het verder allemaal duidelijk? Heb je nog vragen? Dan wil ik je nogmaals bedanken voor je tijd en openheid.

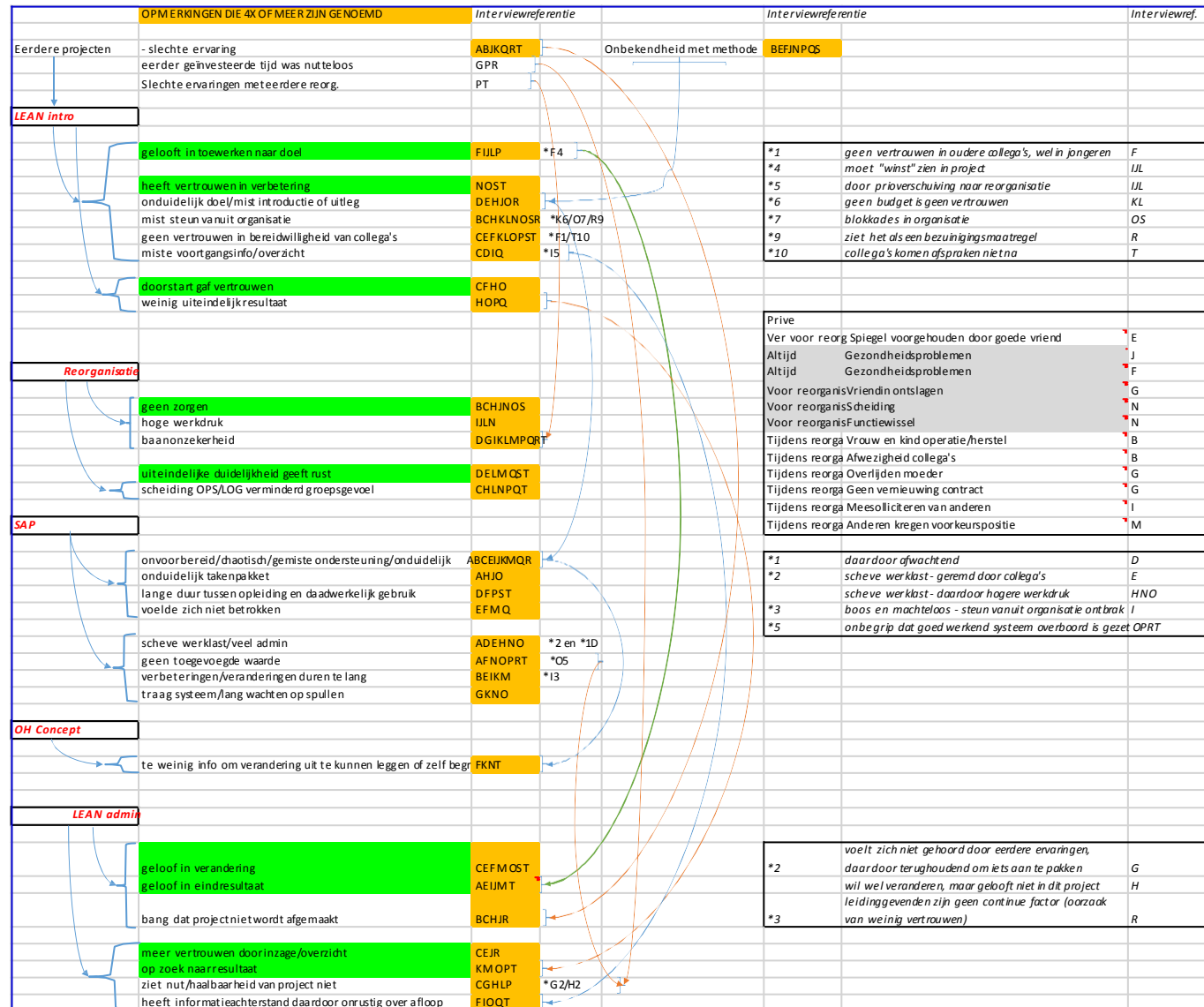
bijlage 3. Geraadpleegde documentatie

- I. VRP: Voorlopig Reorganisatie Plan (Koninklijke Luchtmacht, 2013)
- II. DRP: Definitief Reorganisatie Plan (Koninklijke Luchtmacht, 2013)
- III. Eindrapport LEAN Project Administratie (Koninklijke Luchtmacht, 2015)
- IV. Vergadernotulen LEAN Project Administratie

Nadere uitwerking per geraadpleegde documentatie:

- I. In het VRP en DRP wordt er gesproken over hoe het bedrijf eruit moet gaan zien per 9 december 2013. In de aankondiging van de reorganisatie is medegedeeld dat er 12500 arbeidsplaatsen binnen de CLSK (Commando Luchtstrijdkrachten) gaan verdwijnen en dat er een aantal luchtsystemen uit de vaart zouden worden genomen. Een van de systemen die uit de vaart genomen zou gaan worden betreft de DC-10. Dit vliegtuig werd gebruikt en onderhouden door de Vliegbasis Eindhoven. In het VRP werd het plan beschreven die vervolgens is uitgewerkt in het DRP.
- II. Zie punt I.
- III. In het eindrapport van het LEAN project is als eindproduct een prioriteitenoverzicht opgenomen welke documentatie het meest aandacht behoeft. Daarnaast staat in dit eindrapport de werkwijze van de projectgroep, en een stappenplan om het project een vervolg te geven.
- IV. Gedurende het LEAN project is er een wekelijks overzicht gegenereerd waarin de voortgang is opgenomen van het project.

bijlage 4. Samengestelde tijdslijn



bijlage 5. Gemeenschappelijk verhaal

Het gemeenschappelijke verhaal is verteld vanuit een de derde persoonsvorm meervoud (men), waarin enkele overeenkomstige (deel)verhalen van de afgenomen interviews zijn weergegeven.

Eerdere ervaringen met projecten en het project LEAN onderhoudsinspectie

Door eerdere ervaringen had men weinig vertrouwen in een willekeurige nieuwe aanpak om processen te verbeteren. Men was bang dat de geïnvesteerde tijd geen verbetering zou en een hogere werklast zou opleveren. Daarnaast zag men LEAN als een verkapte methode om op de personeelskosten te bezuinigen. Ondanks het feit dat men weinig vertrouwen had in deze methode, een gebrek dat mede kwam doordat eerder ideaal bevonden methodes ook niet hadden geleid tot succes, heeft men wel hoop dat het deze keer misschien wel wat kon gaan worden. Door eerdere pogingen is men afwachtend geworden en wil men eerst zien en dan geloven.

Het belangrijkste wat men aangeeft is dat men winst moet zien in een project. Men heeft een doel nodig waarop men met vertrouwen naar toe kan werken. Men haakt bij voorbaat af als er geen winst oogmerk is of als dit tussentijds verdwijnt. Het is belangrijk om vooraf helder kenbaar te maken wat het doel is van een project en wat een methode inhoudt. Dit bepaalt voor een deel hoe men de slagingskansen inschaalt. Het behalen van de gestelde doelstellingen heeft een positieve uitwerking op de energie van mensen waardoor er energie vrijkomt om andere mensen te motiveren. Men vindt dat de projecten niet te lang moeten duren als men de doelstellingen wil behalen. De gestelde doelen moeten binnen een korte tijd behaald worden, willen ze overeenkomen met het verwachtingspatroon. Men vindt inzicht en overzicht in de projecten essentieel.

Gebrekkige informatie over de voortgang van een project leidt tot verminderd vertrouwen in een goede afloop. De gebrekkige informatie voedt vervolgens de sceptische toon ten aanzien van de ingeschatte slagingskansen. Zeker wanneer het gevoel ontstaat dat de aangedragen ideeën niet worden verwerkt. In het beginstadium van het LEAN project, dat als doel had om de onderhoudsinspecties te optimaliseren, zijn er veel ideeën aangedragen die grotendeels niet over zijn gegaan in een daadwerkelijke aanpassing of verandering. Men wijdt dit aan de gebrekkige ondersteuning vanuit de organisatie in de vorm van middelen en financiën. De doorstart van het LEAN project heeft gezorgd voor een herstel in het vertrouwen met betrekking tot het slagen van het project. Er zijn daadwerkelijk verbeteringen ervaren die men toeschrijft aan dit project, waardoor het vertrouwen is gegroeid. In de opstart van het project had men sneller veranderingen verwacht. Zelfs na een paar brainstormsessies waren de verwachtingen hoog. Dit verwachtingspatroon kwam niet uit, waardoor het idee is ontstaan dat er weinig is veranderd door het project. Daarnaast leeft het idee dat het project niet afgerond is, waardoor men het project uiteindelijk heeft ervaren als een zinloos tijdverdrijf. Ook vanuit de leiding werd er te weinig voortgang waargenomen. Doordat de reorganisatie daarnaast voor een toename van de werkdruk heeft gezorgd bij de leidinggevendenden, heeft het LEAN project een lagere prioriteit gekregen en heeft dit geresulteerd in het opnieuw stilzetten van het LEAN project.

Opeenvolgende veranderingen

De reorganisatie heeft voor veel persoonlijke onrust gezorgd. De onzekerheid over het behouden van een functieplaats leefde erg. Ondanks het feit dat er veel collega's waren die zich geen zorgen maakten over hun functiebehoud, kwam er toch veel rust toen er eenmaal duidelijkheid kwam over de nieuwe organisatie. Dat in de nieuwe organisatie het onderhoud van de operationele tak werd afgesneden, werd door men ervaren als een gemis. Het gevoel dat men er niet meer toe deed nam bij een deel van de mensen de overhand. Toch heeft de reorganisatie weinig veranderd in de wijze waarop men naar veranderprojecten kijkt.

Direct na de reorganisatie kwam de invoer van een nieuw onderhoudssysteem. Men kende erg veel onbegrip voor het nieuwe onderhoudssysteem omdat men niet begreep waarom een goed werkend ouder systeem moest worden vervangen. In het nieuwe systeem werden geen voordelen gezien, wat resulteerde in onbegrip. Gezien de ervaren hogere werklast en de onoverzichtelijke werkwijzen heeft het nieuwe systeem vooralsnog niet bijgedragen aan een verbetering van de situatie. Men heeft er wel vertrouwen dat het nieuwe systeem op de langere termijn wel voor een verbetering gaat zorgen, omdat dit immers in het verleden bij een vorig systeem ook gelukt is. Het nieuwe systeem heeft er wel voor gezorgd dat men zich minder gewaardeerd voelt dan voorheen. Het lagere gevoel voor waardering heeft te maken met de verminderde bevoegdheden in de nieuwe situatie.

De administratieve last is door het nieuwe onderhoudssysteem verder toegenomen. Deze trend was gedurende de laatste jaren al waarneembaar. Men was bereid mee te werken, omdat men vertrouwen had dat het project voor verlichting van de administratie zou gaan zorgen. Doordat men overzicht heeft gekregen in de omvang van de administratieve last, en men winst ziet, heeft men vertrouwen dat het goed komt met dit project. Daarnaast denkt men dat de juiste mensen betrokken zijn en ervaart men voortgang in het project. Het zien van resultaten en het afronden van een project gaat vermoedelijk voor een positief gevoel zorgen. Men denkt dat er nog voldoende verbeterd kan worden. Als er resultaten komen dan wordt men vanzelf positiever. Door eerdere ervaringen is men wel wat terughoudend in het aanpakken van werk voor een project. Men heeft de ervaring dat er projecten zijn geweest die langzaam afzwakten. Doordat men tussentijdse voortgangsinformatie ten aanzien van het LEAN project Administratie heeft gemist, dacht men dat het project stil lag. Hierdoor maakte men zich zorgen over de continuïteit van het project en had men twijfels bij het daadwerkelijk afronden van het project. Daarnaast ziet men de leidinggevers niet ziet als een continue factor, wat eveneens een verminderd vertrouwen tot gevolg heeft. Door de ontbrekende voortgangsinformatie en de twijfels over de continuïteit van de leidinggevers werd de haalbaarheid van het project niet altijd positief ingeschat. Daarnaast heeft men bij eerdere projecten ervaren dat goede ideeën strandden bij het niet aangeleverd krijgen van middelen. Ook hierdoor is men terughoudend in het aanpakken van LEAN projecten.

Interview O

Hij was bij de introductie benieuwd naar de medewerking van collega's en van de organisatie. Hij had vertrouwen in een goede afloop en in uiteindelijke verbeteringen. Hij had minder vertrouwen in de organisatie omdat er altijd iemand in de organisatie zit die iets tegenhoudt of afremt. Na een paar sessies komt er weinig verandering, dit komt niet overeen met zijn verwachtingspatroon. Hij denkt dat mensen achter de schermen bezig zijn en vertrouwt daar dan ook op. Inhoudelijk miste hij de doelstellingen van het project en denkt dat collega's minder interesse hadden om deze reden. Hij vraagt zich achteraf af of het project zinvol is geweest. Er zijn wel verbeteringen geweest die te maken hebben met de volhardendheid van Leon. Dat er mensen zijn ideeën blokkeerden is in zijn ogen onbegrijpelijk.

De reorganisatie heeft niet voor onrust gezorgd omdat hij zeker was dat hij ergens aan het werk zou komen. Hij heft het vervelend gevonden voor anderen, maar voor hemzelf heeft het geen impact gehad.

Het begrip en vertrouwen voor SAP kon hij niet opbrengen omdat hij niet inzag wat de voordelen van het systeem zijn. Hij begreep niet waarom het nieuwe systeem moest komen terwijl het oude prima functioneerde. De werklast is met het nieuwe systeem verhoogd en het inzicht in de handelingen is onoverzichtelijker. De voortgang van het werk wordt meer belemmerd, kortom het vertrouwen in het nieuwe systeem heeft en had hij niet.

Hij denkt dat er nog voldoende verbeterd kan worden maar had het plezierig gevonden als er meer resultaten zichtbaar waren geworden. Daarnaast is het prettig als er voortgang verteld wordt, dit voorkomt bij hem onrust.

bijlage 7. Profielschets respondent P

Respondent P was onbekend met de LEAN methode en geloofde niet echt in de veranderbereidheid van zijn collega's, wat blijkt uit citaat 1.

“Sooooooooow, we gaan dingen veranderen. Want daar zijn ze hier heeeel erg bang voor” (citaat 1)

Hij had wel vertrouwen dat het project LEAN een positieve verandering zou kunnen brengen voor het inspectieprogramma. Bij een eerdere werkgever had hij al goede voorbeelden gezien, dus hij wist dat het anders kon. Uit citaat 2 blijkt dat zijn verwachtingen voor hem niet zijn uitgekomen omdat hij meer en sneller veranderingen verwachtte.

“Nou 2009, toen begonnen we daarmee, en toen hebben we die sessies daarboven gehad, en dan hoor je weereen half jaar / jaar niks. Dan wordt er wel ondertussen aan gewerkt door mensen, maar ja, ik kreeg er verder niks meer van mee” (citaat 2)

Uiteindelijk is er te weinig veranderd naar zijn mening. De inspectie zelf is na het project wel beter gaan lopen. Tijdens het project moest hij extra administratie gaan bijhouden waar naar zijn idee niets mee is gebeurd. Dit gaf niet veel vertrouwen in een goede afloop, wat blijkt uit citaat 3.

“Voor iedere bladzijde moest je aftekenen als je dat gedaan had. Nou nog meer schrijven. Moest je er ook nog bij gaan schrijven 'ik heb zolang een hoogwerker nodig gehad'...' (citaat 3)

De reorganisatie liet een eerdere ervaring herbeleven. Bij een eerdere reorganisatie raakte namelijk iedereen van zijn afdeling zijn baan kwijt. Uit citaat 4 blijkt dan ook dat deze aankondiging voor veel onrust zorgde.

*“Nou ja, reorganisatie, oh k*t, gaan we weer.... Ik kwam bij dat andere bedrijf vandaan hè. Ja 'we' gaan even reorganiseren, ja 'we' reorganiseren het gewoon hélemáál weg” (citaat 4)*

De onduidelijkheid bleef lang hangen omdat er weinig informatie kwam over de gevolgen. Hij is gewoon zijn werk blijven doen en achteraf is er weinig verandering in zijn werk, wat blijkt uit de citaat 5. Het enige wat hij jammer vindt is het verminderde groepsgevoel door de splitsing van de operatiën en de technische medewerkers.

“Ja de doet gewoon je werk hè. Die reorganisatie heeft daar niet veel invloed op gehad.” (citaat 5)

Vanaf het eerste moment van kennismaking tot aan de implementatie van het nieuwe onderhoudssysteem heeft te veel tijd gezeten. Dit gaf niet veel vertrouwen voor hem, daarnaast was het voor hem erg onduidelijk waarom een goed werkend systeem weg moest. Met het nieuwe systeem kreeg hij gevoelsmatig minder bevoegdheden, waardoor hij zich minder gewaardeerd voelde, wat blijkt uit citaat 6.

“Ja heel vervelend. In IMDS mocht ik heel veel, ik kon zelf materialen aanvragen door naar het SMV te lopen, en nou was het zo van...want ik kan weer niks’, en dat vond ik heel irritant.” (citaat 6)

Bij de bekendwording van het nieuwe LEAN project had hij weinig vertrouwen in een goede afloop, hij geloofde niet in de haalbaarheid van het project. Hij geloofde wel in verbeteringen, maar wil eerst resultaten zien. Hij had daardoor een afwachtende houding naar het LEAN administratie project. Dit is terug te zien in citaat 7.

Nee, mijn kijk is er niet op veranderd. Kijk, ik zie wel dat er goeie dingen uit komen, uit het LEAN, maar er zijn een hele hoop dingen aangedragen, daar wordt misschien wel wat mee gedaan, maar dat zie je gewoon niet (...) en als er dingen uitkomen die veranderen en wat een verbetering is dan is het altijd goed. En dat kan bij dat eerste LEAN project zijn, en als er verbeteringen komen uit het tweede, dan ja dan sta je er altijd iets positiever tegenover dan daarna (...) Ja. Dit is weer een LEAN project, we gaan de administratie nakijken.... Nou collega x, Succes. [lachend] (...) Omdat wij toch niet minder formuleren gaan invullen (...) Ik zie het wel” (citaat 7)

bijlage 8. Datatabel voorbeeld

Interviewer	Signaleren	Tekst	moment in de tijd	Descriptieve code	Herziening Descriptieve codering - relatie met geplande veranderingen	Hoofdgroep (emoties)
Wat is je eerste keer dat je in aanraking ben gekomen met LEAN?	A01	dat er LEAN cursussen gegeven werden voor de afdeling. En daar moesten mensen voor aangemeld worden	-	5	Mensen moesten aangemeld worden	onbekendheid - mist introductie/uitleg/omkeke ndheid
Wist je toen wat de term LEAN inhield?	A02	Toen nog niet, later eigenlijk pas ja.	0	5	Toen wist ik niet wat LEAN inhield	onbekendheid - mist introductie/uitleg/omkeke ndheid
Hoe voelde je je daarbij?	F24	ik word eraal een maar enthousiaster, van als mensen eigenlijk niet willen. Dat is een uitdaging.	+	7	ik word enthousiast van mensen die niet willen, dat's	vertrouwen in bereidwilligheid van collega's
Had jij er toen wel een goed gevoel bij toen dat neergezet werd?	G019	Ja het was handig, want je hoefde niet meteen bang te zijn voor de afdeling, want je pakte een kaart en je kon de gang en dat scheelde.	+	7	Het planbord was handig, want dan kon je meteen aan de gang	verandering - merkbare verbetering
En later (na de eerste ervaringen die niet zo positief waren)	A06	ik heb daar toendertijd weinig mee te maken gekregen, maar wel gehoord wat het was, tenminste wat het dan inhield. En ik dacht 'als we het goed aanpakken, dan zou je misschien wel kunnen bereiken op de gematigd enthousiast' denk ik. Je krijgt een paar handvatten om dingen aan te pakken op een bepaalde manier.	+	6	Als we het goed aanpakken, dan kan het wat worden	vertrouwen in een goede afloop
Hoe praten die mensen daar dan over?	A08	Ik heb steeds meer naar de mensen kijken in plaats van naar het proces. En die mensen maakt het interessant. Het is niet de verandering die we doormaken, de verandering maken we toch wel door de HIV andere ideeën over had, niet helemaal de goede mensen op aangestuurd, of er niet helemaal zelf de reden tot overnemen van de organisatie was dat het niet goed was.	0	6	Mensen praten gematigd enthousiast over LEAN	diverse
En het enthousiaste gevoel wat je in 2010 had, heb je nu nog steeds?	F87	Ja, het is interessant. Het is niet de verandering die we doormaken, de verandering maken we toch wel door de HIV andere ideeën over had, niet helemaal de goede mensen op aangestuurd, of er niet helemaal zelf de reden tot overnemen van de organisatie was dat het niet goed was.	+	25	Ik ben nu enthousiaster over LEAN dan in 2010 door meer naar de mensen te kijken dan naar het proces.	vertrouwen in eigen kunnen/intuïtie
KOPE: En wat dacht je er zelf bij?	A10	Ik heb steeds meer naar de mensen kijken in plaats van naar het proces. En die mensen maakt het interessant. Het is niet de verandering die we doormaken, de verandering maken we toch wel door de HIV andere ideeën over had, niet helemaal de goede mensen op aangestuurd, of er niet helemaal zelf de reden tot overnemen van de organisatie was dat het niet goed was.	-	6	Ledigingevende stond er niet achter	leiding - geen vertrouwen in leiding
of veranderingen.	K31	eerst 'fuk, weer een verandering... Maar uiteindelijk landt dat ergens, en dan geef je het weer een plekje	-	25	We zijn gewoontedieren, elke verandering is niet fijn.	verandering - wil niet (weer) veranderen
is jouw hele kijk op veranderingen en op LEAN, is dat veranderd tot 2010?	F83	Ja, zeker wel. Ik dacht eigenlijk de sky is the limit, het [ambitie], dat doet ik bij LEAN. Maar dat is het niet, je hebt met mensen te maken. En mensen zijn of heel stug of heel veranderingbereid, open of gesloten. En nu je een paar maanden verder bent, we hebben de introductie gehad ergens in augustus. Als je dan later terugdenkt aan de	-	25	Ieder mens heeft een andere benadering nodig.	vertrouwen in bereidwilligheid van collega's
Wat heb je daarvoor gedaan?	S58	Ik heb steeds meer naar de mensen kijken in plaats van naar het proces. En die mensen maakt het interessant. Het is niet de verandering die we doormaken, de verandering maken we toch wel door de HIV andere ideeën over had, niet helemaal de goede mensen op aangestuurd, of er niet helemaal zelf de reden tot overnemen van de organisatie was dat het niet goed was.	+	24	Nadat je alle formulieren naast elkaar hebt gelegd zie je dat je pas wat voor grote hoop doet dat	vertrouwen - meer vertrouwen door inzage/overzicht
En wat vond je daarvan?	J45	Ik wil mijn werksamenleving goed... maar ik heb niet nodig van onnatuurlijke dingen en losse eindjes en dat soort dingen.	-	25	ik houd niet van onnatuurlijkheden.	diverse
Kun je beschrijven wat je destijds ervaren hebt bij de aankondiging (reorganisatie)?	A15	waarschijnlijk komt het (de reorganisatie) voor veel afdelingen hard aan, 'bij ons, dat zal wel meevallen', 'ze kloppen toch niet zonder ons' of 'zouwel kunnen ze bij ons niet wegpakken' dus er zal niet zo heel veel	0	10	De reorganisatie veranderd niet veel voor ons, men kan niet zonder ons.	toekomst - geen zorgen
KOPE: Kun je beschrijven wat je destijds ervaren hebt bij de aankondiging (reorganisatie)?	A16	Ik heb steeds meer naar de mensen kijken in plaats van naar het proces. En die mensen maakt het interessant. Het is niet de verandering die we doormaken, de verandering maken we toch wel door de HIV andere ideeën over had, niet helemaal de goede mensen op aangestuurd, of er niet helemaal zelf de reden tot overnemen van de organisatie was dat het niet goed was.	-	12	Totdat er uiteindelijk een vliegtuig wordt geschrapt.	toekomst - baanonzekerheid
KOPE: Kun je beschrijven wat je destijds ervaren hebt bij de aankondiging (reorganisatie)?	A17	Ik heb steeds meer naar de mensen kijken in plaats van naar het proces. En die mensen maakt het interessant. Het is niet de verandering die we doormaken, de verandering maken we toch wel door de HIV andere ideeën over had, niet helemaal de goede mensen op aangestuurd, of er niet helemaal zelf de reden tot overnemen van de organisatie was dat het niet goed was.	-	12	Pure kapitaalvernietiging.	leiding - geen vertrouwen in leiding
Maar voor wat betreft jouw eigen positie?	A19	Maar voor wat betreft jouw eigen positie?	+	12	Niet bang voor eigen positie	toekomst - geen zorgen
KOPE: Zowel bij het moment van aankondiging als later, is het geen moment later zo gekomen dat je daarbij wel over had?	A21	toen de nummers dus nog kwam kijken. De reorganisatie is een ding, maar de nummers dus was een tweede ding. En toen was het zeker de sergeant-majors daar, daar was dus sprake van 'hij zijn er'.	-	14	toen de nummers dus nog kwam was ik wel even bang voor mijn eigen positie	toekomst - zorgen t.a.v. eigen toekomst
Hoe heb je dat met mensen om jou heen over gesproken? Over de reorganisatie ten tijde van de aankondiging	A22	Wat ik zelf voelde, maar ook voor anderen, de specialisten bijvoorbeeld, de specialisten. Toen op een gegeven moment de 255 eruit ging, dus dat is eigenlijk later, maar dat tijdstip was het wel, zal bij ons wel	-	14	Het zal bij ons wel meevallen, maar toen de 255 wegging werd het wel echt serieus.	toekomst - zorgen t.a.v. eigen toekomst
En hoe werd daar dan over gesproken? Wat was de sfeer in de groep?	A23	Verschillend zeg maar. Mensen die zich dat safe voelden, andere mensen die zich niet safe voelden, die zaten daar natuurlijk anders in. Ik heb ook mensen gehad die ze maar een verkeerd contact hadden, en dus bij heel veel mensen niet, maar bij een aantal mensen wel. Bij de mensen die zich safe voelde zeg maar, die hadden iets van 'het zal allemaal wel lopen en het komt wel goed met mij'.	+	14	toen de nummers dus nog kwam was ik wel even bang voor mijn eigen positie	toekomst - baanonzekerheid
Wat was er veel onrust?	A24	Ik heb steeds meer naar de mensen kijken in plaats van naar het proces. En die mensen maakt het interessant. Het is niet de verandering die we doormaken, de verandering maken we toch wel door de HIV andere ideeën over had, niet helemaal de goede mensen op aangestuurd, of er niet helemaal zelf de reden tot overnemen van de organisatie was dat het niet goed was.	-	25	Vroeger was je bij Defensie zeker van werk tot aan je pensioen, dat is nu niet meer.	toekomst - baanonzekerheid
Heeft de reorganisatie jou wel kijk op veranderingen of op een LEAN methode veranderd?	A25	Kijk op veranderingen heeft dat wel veranderd. Ik loop al een tijdje met deze dub me natuurlijk, vanaf 84, en dat was altijd 'als ik bij Defensie zit, dan zit ik te pakken tot aan je pensioen' en dat is nu niet meer, dat	-	25	Wat als ze mij niet meer nodig hebben, dan is het niet meer zo makkelijk voor mij voor het krijgen van werk	toekomst - zorgen t.a.v. eigen toekomst
Wat doet dat dan met jou, als je dat zoervaant?	A26	Nou, ook na zoveel jaar, en zeker iemand van mijn leeftijd is van oeps, wat nu als ze mij niet meer nodig hebben? 'als ik zelf op straat kom te staan, dat is het mij het heb over moeten' wat moet ik dan gaan doen dat is heel lang, zeker als je een gezin hebt. Maar dan de andere kant had ik wel zoets vanuit ik mezel ook redelijk safe voelde met deze reorganisatie en dat het mij niet zo gauw zou overkomen.	0	25	ik voelde mezelf veilig, mij overkomt het niet snel.	toekomst - geen zorgen
En hoeervaar je dat?	A27	Voor mezelf was het eigenlijk vrij makkelijk, vande oude functie naar de nieuwe functie, en er was een hele stapel dingen, maar ik heb dat zelf niet zo gevoeld omdat het voor mij niet echt van toepassing was. Eigenlijk niet zo heel over gesproken. Wat bij mensen aangegeven van 'ja, ja, houdt rekening met, en doe er iets mee' maar ik heb er van weinig mensen iets van terug gehoord. Een paar die zijn aan het studeren.	0	25	Weinig verandering in functie na reorganisatie.	toekomst - geen zorgen
Hoe heb je dat moment ervaren? (9 dec 2013)	A29	Ja, ik probeer toch de jongens een spiegel voor te houden, die kan wel eens heel anders lopen dan dat je denkt. En dan? ben je er dan klaar voor, en heb je dan een alternatief?	-	14	Er wordt weinig over de reorganisatie gesproken met elkaar.	motivatie - voelde zich niet betrokken
Hoe is daar over gesproken?	A30	Het was allemaal een heel groot iets, wat heel onduidelijk was, wat wel duidelijk was dat we al onze werksamenleving in SAP gingen zetten, alleen wie was er en wanneer en waarom en hoe ging dat, dat was	-	20	Veel onduidelijkheid over wie nou wat moet gaan doen in SAP.	werkpakket - onduidelijk takenpakket
Jij voelde je wel beschermd ten opzichte van de specialisten?	A31	Als een grote chaos (SAP invoer).	-	22	Invoer SAP was een grote chaos.	onduidelijkheid - onvoorbereid/chaotisch/gemiste ondersteuning/onduidelijk
Ten werd er op een gegeven moment aangekondigd dat we met SAP gingen werken, een paar keer uitgesteld, uiteindelijk kwam het	A32	toen was ik nog best wel onrustig, en opvallend. En toen heb ik een hoop dingen, en naderhand dan bleek het geveel nergens op te ebaseerd te zijn. En toen ben ik het op een ander manier gaan benaderen.	-	4	Vroeger heb ik gewoontedieren, en was niet nergens op gebaseerd. Toen ben ik mensen anders gaan benaderen.	motivatie - voelde zich niet betrokken
Hoe heb je dat ervaren (SAP invoer)?	A33	toen was ik nog best wel onrustig, en opvallend. En toen heb ik een hoop dingen, en naderhand dan bleek het geveel nergens op te ebaseerd te zijn. En toen ben ik het op een ander manier gaan benaderen.	-	22	Met kennis van processen op de werkvloer hadden we goede sturings kunnen geven aan de invoer SAP.	motivatie - voelde zich niet betrokken
Je zegt net van ik breng iets terug over want dan krijg je ook respect terug, dus daarmee zeg je eigenlijk dat je ook wilt dat mensen je	E25					
KOPE: Kun je dat eens toelichten? (Chaos na SAP invoer)	A35					
Heb jij ervaren dat dat niet gebeurd is dan?	A36		0	25	Te opvallende kijk op de Invoer van SAP. Er zat meer in.	Eerdere projecten - slechte ervaring
Heb je naar jouw gevoel daarin iets gemist?	A37		0	25	Ik had vanuit de werkvloer meer betrokken willen worden	motivatie - voelde zich niet betrokken
En hoe heb je dat ervaren, als je daar nu op terugkijkt?	A38	Daar hadden we meer uit kunnen halen. Als er bijvoorbeeld een of twee dochters eerder in dat proces	-	25	We hadden eerder dochtkids moeten betrekken.	motivatie - voelde zich niet betrokken
Hoe heb je er over gesproken bij de koffie?	F13	toen was ik nog best wel onrustig, en opvallend. En toen heb ik een hoop dingen, en naderhand dan bleek het geveel nergens op te ebaseerd te zijn. En toen ben ik het op een ander manier gaan benaderen.	0	7	enthousiast dat was mijn doelgroep	vertrouwen in bereidwilligheid van collega's
Was er veel onduidelijk?	A40	Het had volgens mij, ondanks dat er wat briefingen door Pothoven gegeven zijn, dan nog is het veel te veel om	-	20	Ondanks de gegeven briefings was het nog erg onduidelijk	onduidelijkheid - onvoorbereid/chaotisch/gemiste ondersteuning/onduidelijk
Hoe heb je daar met anderen mensen na over gesproken?	A41	of kon iets op ons af, maar hoe ze het allemaal in willen gaanvullen, dat weten ze ook allemaal niet. En iedereen had zijn vraagtekens in die richting 'van ja ze zullen wel zien wat het wordt, want we moeten maar	-	20	We mochten er nog niets van zeggen, en we zien wel wat het wordt, we wachten af.	motivatie - voelde zich niet betrokken
Was dat het gevoel wat er een beetje heerste? 'We hebben er toch	M2	Zeker voor de invoering wel ja.	-	20	We hadden voor de invoer van SAP niets te zeggen.	motivatie - voelde zich niet betrokken

bijlage 9. Algemeen overzicht gekwantificeerde data

Tijdblok 1	Tijdblok 1	Tijdblok 2	Tijdblok 3	Tijdblok 4	Tijdblok 5	Tijdblok 6	angst	booste	onger	tekort
beperkingen - geen vertrouwen door belemmeringen van organisatie	6	7		4	1	13	1	1		4
bereidwilligheid - geen vertrouwen in (bereidwilligheid van) collega's	10	10	4	1	3	10	2			8
doelstelling - onduidelijk doel	4	1			2	1	1			
Eerdere projecten - slechte ervaring	11	10		1	4	7	5			6
eindresultaat - geen vertrouwen in goede afloop	11	8	1		11	2	1	1		9
informatie - bekendheid met methode/doelstelling	11	5		1	1	5			1	2
onbekendheid - mist introductie/uitleg/onbekendheid met methode	23	3			6	2			1	11
onduidelijkheid - weinig informatie/weinig concreets/onduidelijk	3		1	8			1			2
prive - prive situatie	12		6			7	1	1		4
resultaat - wil snel resultaat zien	3	1		1	3	2			1	2
verandering - geloof in verandering/verbetering	10	9	2	3	12	26			6	4
verandering - wil niet (weer) veranderen	4	1	1	2		3				4
waardering - voelt zich gehoord dat hij mee mag denken	4	1	1	2	3	2			3	
werklust - bang voor hogere werklust	2	2	2	1		3	1			1
Tijdblok 2	Tijdblok 1	Tijdblok 2	Tijdblok 3	Tijdblok 4	Tijdblok 5	Tijdblok 6	angst	booste	onger	tekort
beperkingen - geen vertrouwen door belemmeringen van organisatie	6	7		4	1	13		1		5
bereidwilligheid - geen vertrouwen in (bereidwilligheid van) collega's	10	10	4	1	3	10				10
doorwerken - traag systeem/lang wachten op spullen		4		9		1				4
duidelijkheid geeft rusten motiveerd		3	8		1			3		
Eerdere projecten - geïnvesteerde tijd is nutteloos	1	4				2	1			2
Eerdere projecten - slechte ervaring	11	10		1	4	7	3			7
groepsgevoel - terughoudendheid door groepsdruk	2	4		1		1				2
informatie - mist voortgangsinformatie/overzicht	1	8	3	3	8	7				2
prioriteiten veranderen (tijd/mensen of reorganisatie)		7		2	2	2	1			4
resultaat - weinig uiteindelijk resultaat		3			1	4				3
verandering - merkbare verbetering		13	1	1	2	7				1
vertrouwen in bereidwilligheid van collega's	3	10	1		1	6				2
vertrouwen in een goede afloop	7	16	3	15	20	8			13	3
vertrouwen in eigen kunnen/intuïtie	1	4		1	1	3			4	
verwachtingspatroon kwam niet uit		4	2		1	1				4
voortgang - geen gevoel van vooruitgang		10	1	6	1	7		1	1	5
Tijdblok 3	Tijdblok 1	Tijdblok 2	Tijdblok 3	Tijdblok 4	Tijdblok 5	Tijdblok 6	angst	booste	onger	tekort
duidelijkheid geeft rusten motiveerd		3	8		1					1
groepsgevoel - scheiding OPS/LOG verminderd groepsgevoel			12			1				11
meeleven - voelt mee met anderen			6			1		2	1	2
steun - mist steun vanuit organisatie		2	8	4		1		5		3
toekomst - baanonzekerheid			19			1	8		1	10
toekomst - geen rozen	1		33			2			1	1
toekomst - gemaakt om uiteindelijk banen te schrappen	1	1	2			1				1
onbekend - angsten L&A angsten toelicht			46	1		6	23	1		19
vertrouwen in leidinggevende			9	1	1				1	
waardering - bang voor verliezen extrajtes			5			1	1			4
Tijdblok 4	Tijdblok 1	Tijdblok 2	Tijdblok 3	Tijdblok 4	Tijdblok 5	Tijdblok 6	angst	booste	onger	tekort
doorwerken - traag systeem/lang wachten op spullen		4		9		1		1		6
motiveer - voelde zich niet betrokken			1	11	1	6	2	2	1	5
onduidelijkheid - onvoorbereid/chaotisch/gemiste ondersteuning/onduidelijk				26		1	2	4		14
onduidelijkheid - weinig informatie/weinig concreets/onduidelijk	3		1	8				2		5
steun - mist steun vanuit organisatie		2	8	4		1		3		1
verandering - verbeteringen/veranderingen duren te lang		2		5	1	1	2			3
vertrouwen in een goede afloop	7	16	3	15	20	8			12	1
voortgang - geen gevoel van vooruitgang		10	1	6	1	7		2		3
waarde - geen toegevoegde waarde			1	5	1			1		4
waardering - onderwaardering door verminderde bevoegdheden		1	1	10			1			8
werklust - ervaart hoge werkdruk	3	7	7	10	4	13	1	2		7
Tijdblok 5	Tijdblok 1	Tijdblok 2	Tijdblok 3	Tijdblok 4	Tijdblok 5	Tijdblok 6	angst	booste	onger	tekort
doelstelling - geloof in toewerken naardoe	3				3	1			2	1
doelstelling - onduidelijk doel	4	1			2	1				1
eindresultaat - geen vertrouwen in goede afloop	11	8	1	3	11	2	1			10
informatie - mist voortgangsinformatie/overzicht	1	8	3	3	8	7	1			5
motivatie - verliest betrokkenheid/motivatatie van wege informatiegebrek	2		2	1	2					2
onbekendheid - mist introductie/uitleg/onbekendheid met methode	23	3			6	2			1	2
resultaat - wil snel resultaat zien	3	1		1	3	2		1		2
verandering - geloof in verandering/verbetering	10	9	2	3	12	26				
vertrouwen - meer vertrouwen door inzicht/overzicht		1	2	1	5				1	3
vertrouwen in een goede afloop	7	16	3	15	20	8				1
waardering - voelt zich gehoord dat hij mee mag denken	4	1	1	2	3	2			3	
Tijdblok 6	Tijdblok 1	Tijdblok 2	Tijdblok 3	Tijdblok 4	Tijdblok 5	Tijdblok 6	angst	booste	onger	tekort
beperkingen - geen vertrouwen door belemmeringen van organisatie	6	7		4	1	13				9
bereidwilligheid - geen vertrouwen in (bereidwilligheid van) collega's	10	10	4	1	3	10		1		8
Eerdere projecten - geïnvesteerde tijd is nutteloos	1	4				2				2
eindresultaat - geloof in eindresultaat		2	1	1	1	4		4		
leiding - geen vertrouwen in leiding		3	6	1		8		1		6
motivatie - voelde zich niet betrokken			1	11	1	6		2		2
prive - prive situatie	12		6			7		2	3	2
resultaat - weinig uiteindelijk resultaat		3				4		1		2
verandering - geloof in verandering/verbetering	10	9	2	3	12	26				2
verandering - merkbare verbetering		13	1	1	2	7			6	1
verandering - wil niet (weer) veranderen	4	1	1	2		3	1		1	1
vertrouwen in bereidwilligheid van collega's	3	10	1		1	6			4	1
vertrouwen in een goede afloop	7	16	3	15	20	8			6	2
vertrouwen in eigen kunnen/intuïtie	1	4		1	1	3			3	
voortgang - geen gevoel van vooruitgang		10	1	6	1	7		4		3
werklust - bang voor hogere werklust	2	2	2	1		3	2			1
werklust - ervaart hoge werkdruk	3	7	7	10	4	13		1		9

bijlage 10. Overeenkomsten descriptieve codering en emotionele lading

Tijdblok 1	Tijdblok 1	positief	negatief	boos, ongelukkig, angstig	angst	boosheid	ongertuigen	tekortkomingen
beperkingen - geen vertrouwen door belemmeringen van organisatie	6	6			1	1	4	
bereidwilligheid - geen vertrouwen in (bereidwilligheid van) collega's	10	10			2		8	
doelstelling - onduidelijk doel	4	4			1			3
Eerdere projecten - slechte ervaring	11	11			5		6	
eindresultaat - geen vertrouwen in goede afloop	11	11			1	1	9	
informatie - bekendheid met methode/doelstelling	11	8	3	4	4		2	1
onbekendheid - mist introductie/uitleg/onbekendheid met methode	23	2	21	1	1		11	10
onduidelijkheid - weinig informatie/weinig concreets/onduidelijk	3	3			1		2	
prive - prive situatie	12	6	6	3	3	1	1	4
resultaat - wil snel resultaat zien	3	1	2	1			2	
verandering - geloof in verandering/verbetering	10	10		6	4			
verandering - wil niet (weer) veranderen	4	4					4	
waardering - voelt zich gehoord dat hij mee mag denken	4	3	1	3				1
werklast - bang voor hogere werklast	2	2			1		1	
Tijdblok 2	Tijdblok 2	positief	negatief	boos, ongelukkig, angstig	angst	boosheid	ongertuigen	tekortkomingen
beperkingen - geen vertrouwen door belemmeringen van organisatie	7	7				1	5	1
bereidwilligheid - geen vertrouwen in (bereidwilligheid van) collega's	10	10					10	
doorwerken - traag systeem/lang wachten opspullen	4	4						4
duidelijkheid geeft rust en motiveerd	3	3		3				
Eerdere projecten - geïnvesteerde tijd is nutteloos	4	4			1		2	1
Eerdere projecten - slechte ervaring	10	10			3		7	
groepsgevoel - terughoudendheid door groepsdruk	4	4			1		2	1
informatie - mist voortgangsinfo/overzicht	8	8					2	6
prioriteiten veranderen (tijd/mensen of reorganisatie)	7	7			1		4	2
resultaat - weinig uiteindelijk resultaat	3	3					3	
verandering - merkbare verbetering	13	12	1	10	2		1	
vertrouwen in bereidwilligheid van collega's	10	8	2	8			2	
vertrouwen in een goede afloop	16	16		13	3			
vertrouwen in eigen kunnen/intuïtie	4	4		4				
verwachting patroon kwam niet uit	4	4					4	
voortgang - geen gevoel van voortgang	10	1	9	1		1	5	3
Tijdblok 3	Tijdblok 3	positief	negatief	boos, ongelukkig, angstig	angst	boosheid	ongertuigen	tekortkomingen
duidelijkheid geeft rust en motiveerd	8	7	1	7			1	
groepsgevoel - scheiding OPS/LOG verminderd groepsgevoel	12	12			1		11	
meellevend - voelt mee met anderen	6	3	3	2	1		2	
steun - mist steun vanuit organisatie	8	8				5	3	
toekomst - baanonzekerheid	19	1	18	1		8	10	
toekomst - geen zorgen	33	32	1	30	1	1	1	
toekomst - gemaakt om uiteindelijk banen te schrappen	2	2			1		1	
toekomst - zorgen t.a.v. eigen toekomst	46	1	45	1		23	1	19
vertrouwen in leidinggevende	9	9		8	1			
waardering - bang voor verliezen extratjes	5	5			1		4	
Tijdblok 4	Tijdblok 4	positief	negatief	boos, ongelukkig, angstig	angst	boosheid	ongertuigen	tekortkomingen
doorwerken - traag systeem/lang wachten opspullen	9	9				1	6	2
motivatie - voelde zich niet betrokken	11	1	10	1		2	2	5
onduidelijkheid - onvoorbereid/chaotisch/gemiste ondersteuning/onduidelijk	26	26			2	4	14	6
onduidelijkheid - weinig informatie/weinig concreets/onduidelijk	8	8				2	5	1
steun - mist steun vanuit organisatie	4	4				3	1	
verandering - verbeteringen/veranderingen duren te lang	5	5			2		3	
vertrouwen in een goede afloop	15	14	1	12	1	1	1	
voortgang - geen gevoel van voortgang	6	6				2	3	1
waarde - geen toegevoegde waarde	5	5					1	4
waardering - onderwaardering door verminderde bevoegdheden	10	1	9		1	1	8	
werklast - ervaart hoge werkdruk	10	10				1	2	7
Tijdblok 5	Tijdblok 5	positief	negatief	boos, ongelukkig, angstig	angst	boosheid	ongertuigen	tekortkomingen
doelstelling - gelooft in toewerken naar doel	3	2	1	2			1	
doelstelling - onduidelijk doel	2	2					1	1
eindresultaat - geen vertrouwen in goede afloop	11	11			1		10	
informatie - mist voortgangsinfo/overzicht	8	8			1		5	2
motivatie - verliest betrokkenheid/motivatatie vanwege informatiegebrek	2	2					2	
onbekendheid - mist introductie/uitleg/onbekendheid met methode	6	1	5	1			2	3
resultaat - wil snel resultaat zien	3	3				1	2	
verandering - geloof in verandering/verbetering	12	12		9	3			
vertrouwen - meer vertrouwen door inzage/overzicht	5	4	1	1	3			1
vertrouwen in een goede afloop	20	20		16	3	1		
waardering - voelt zich gehoord dat hij mee mag denken	3	3		3				
Tijdblok 6	Tijdblok 6	positief	negatief	boos, ongelukkig, angstig	angst	boosheid	ongertuigen	tekortkomingen
beperkingen - geen vertrouwen door belemmeringen van organisatie	13	13					9	4
bereidwilligheid - geen vertrouwen in (bereidwilligheid van) collega's	10	1	9	1		1	8	
Eerdere projecten - geïnvesteerde tijd is nutteloos	2	2					2	
eindresultaat - geloof in eindresultaat	4	4		4				
leiding - geen vertrouwen in leiding	8	8				1	6	1
motivatie - voelde zich niet betrokken	6	6				2	2	2
prive - prive situatie	7	5	2	2	3		2	
resultaat - weinig uiteindelijk resultaat	4	4				1	2	1
verandering - geloof in verandering/verbetering	26	24	2	18	6		2	
verandering - merkbare verbetering	7	7		6	1			
verandering - wil niet (weer) veranderen	3	1	2			1	1	
vertrouwen in bereidwilligheid van collega's	6	5	1	4	1		1	
vertrouwen in een goede afloop	8	8		6	2			
vertrouwen in eigen kunnen/intuïtie	3	3		3				
voortgang - geen gevoel van voortgang	7	7				4	3	
werklast - bang voor hogere werklast	3	3				2	1	
werklast - ervaart hoge werkdruk	13	13				1	9	3

bijlage 11. Percentages emoties per tijdsblok

	angst	boosheid	hoop	mogelijk- heden	ongerust- heid	optimisme	tekort- komingen
Tijdblok 1	11%	3%	16%	11%	46%	0%	13%
Tijdblok 2	5%	2%	32%	5%	40%	0%	15%
Tijdblok 3	24%	4%	32%	3%	35%	1%	1%
Tijdblok 4	7%	16%	11%	2%	52%	2%	10%
Tijdblok 5	3%	1%	40%	15%	31%	1%	9%
Tijdblok 6	2%	8%	33%	11%	37%	1%	8%

